

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Kvalita z pohledu zákazníků strojírenského podniku

Quality from Customers' View of an Engineering Company

Student: Lukáš Lyčka

Vedoucí bakalářské práce: doc. Dr. Ing. Pavel Blecharz

Ostrava 2015

Zadání bakalářské práce

Student: **Lukáš Lyčka**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Téma: **Kvalita z pohledu zákazníků strojírenského podniku**
Quality from Customers' View of an Engineering Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Kvalita vnímaná zákazníkem
3. Představení společnosti na výrobu strojírenských dílů a odlitků
4. Analýza kvality z pohledu zákazníků a doporučení pro podnikovou praxi
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BLECHARZ, Pavel. *Základy moderního řízení kvality*. Praha: Ekopress, 2011. 122 s. ISBN 978-80-86929-75-0.

NENADÁL, Jaroslav a kol. *Moderní management jakosti – Principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2011. 380 s. ISBN 978-80-7261-186-7.

VEBER, Jaromír. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2010. 360 s. ISBN 978-80-7261-210-9.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Dr. Ing. Pavel Blecharz**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 07.05.2015



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.

V Ostravě 30.4.2015



Lukáš Lyčka

Obsah

1. Úvod	5
2. Teoretická část	5
2.1. Kvalita	5
2.1.1. Integrovaný systém řízení kvality	7
2.1.2. Neustálé zlepšování	9
2.2. Kvalita vnímána zákazníkem	11
2.2.1. Kdo je to zákazník	11
2.2.2. Spokojený zákazník	13
2.2.3. Loajální zákazník	14
2.2.4. Měření spokojenosti a loajality zákazníků	15
3. Praktická část	28
3.1. Představení společnosti na výrobu strojírenských dílů a odlitků	28
3.1.1. ArcelorMittal	28
3.1.2. ArcelorMittal Ostrava	29
3.1.3. ArcelorMittal Engineering Products Ostrava	32
3.1.4. Profil společnosti ArcelorMittal Engineering Products Ostrava	34
3.2. Analýza kvality z pohledu zákazníků a doporučení pro podnikovou praxi	36
3.2.1. Tvorba dotazníku	36
3.2.2. Metodika shromažďování a sběru dat	38
3.2.3. Vyhodnocení dotazníku	40
3.2.4. Návrhy a doporučení	48
4. Závěr	51
Seznam použité literatury	52
Internetové a ostatní zdroje	53
Seznam zkratk	54

1. Úvod

Tato bakalářská práce je zaměřena na kvalitu z pohledu zákazníků strojírenského podniku. Cílem podniku je mít spokojené zákazníky. Management podniku se zaměřuje na získávání nových zákazníků a na snahu o jejich spokojenost, ale spokojenost stávajících zákazníků je pro firmu zcela zásadní, protože většinu příjmů přináší do společnosti právě oni. A proto by měření spokojenosti zákazníků a jejich pohled na kvalitu dodávaných výrobků a služeb mělo patřit mezi hlavní ukazatele při vedení a řízení podniku. Měření spokojenosti zákazníků provádíme zejména kvůli zpětné vazbě od zákazníků a následnými opatřeními zdokonalujeme systém a kvalitu v organizaci.

Získání nového zákazníka je pro firmu ve většině případech mnohem nákladnější než si udržet toho stávajícího. Průmyslové trhy dnes nejsou stabilní, proto je důležité zaměřit pozornost přímo na stávajícího zákazníka. I když výsledky měření spokojenosti zákazníků jsou na dobré úrovni, neznamená to, že zákazníci budou loajální, ale mohou kdykoliv odejít. Proto je důležité o své zákazníky pečovat, naslouchat jejich přáním a stížnostem a snažit se vždy zákazníkům vyhovět.

V mé bakalářské práci se zabývám měřením a vyhodnocením spokojenosti zákazníků společnosti ArcelorMittal Engineering Products Ostrava s.r.o. Bakalářská práce se skládá z teoretické a praktické části. Teoretická část je rozdělena do dvou základních oblastí a to pohled na kvalitu jako takovou a kvalitu z pohledu zákazníka. V této části se snažíme vysvětlit základní pojmy a postupy týkající se spokojenosti zákazníků a metodiky hodnocení spokojenosti zákazníků. Zpracování teoretické části je na základě odborných publikací, které jsou uvedeny v seznamu literatury. Praktická část je věnována už konkrétně společnosti ArcelorMittal Engineering Products Ostrava s.r.o. a procesu vytvoření dotazníku a hodnocení spokojenosti zákazníků této společnosti. Ve spolupráci s vrcholovým vedením společnosti vznikl nový dotazník hodnocení spokojenosti zákazníků a je provedeno vyhodnocení spokojenosti zákazníků za rok 2014. Na základě vyhodnocení jsou doporučena nápravná opatření, která povedou ke zvýšení spokojenosti zákazníků.

Cílem této bakalářské práce je zavést systém hodnocení spokojenosti zákazníků pro společnost ArcelorMittal Engineering Products Ostrava s.r.o. která působí ve strojírenském průmyslu a je součástí nadnárodního holdingu ArcelorMittal.

2. Teoretická část

V teoretické části jsme identifikovali základní pojmy, co je to kvalita, kdo je to zákazník, jaký má pro společnost přínos spokojený a loajální zákazník, jaká je kvalita z pohledu zákazníka a jaké jsou postupy měření spokojenosti zákazníka.

2.1. Kvalita

Pojmy jakost a kvalita jsou považovány z jazykového hlediska za synonyma. Pro praktický život a řízení firem byla proto vypracována definice, která je univerzálně uznávaná. Takováto definice je obsažena v mezinárodní normě ISO 9000: „Kvalita (jakost) je stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků.“ Přitom požadavek je vymezen jako potřeba nebo očekávání, které jsou stanoveny (spotřebitelem nebo předpisy), obecně se předpokládají nebo jsou závazné. Inherentní znaky jsou takové parametry výroby, které vytváří podstatu výrobku, tj. přímo podmiňují funkci výrobku. [1]

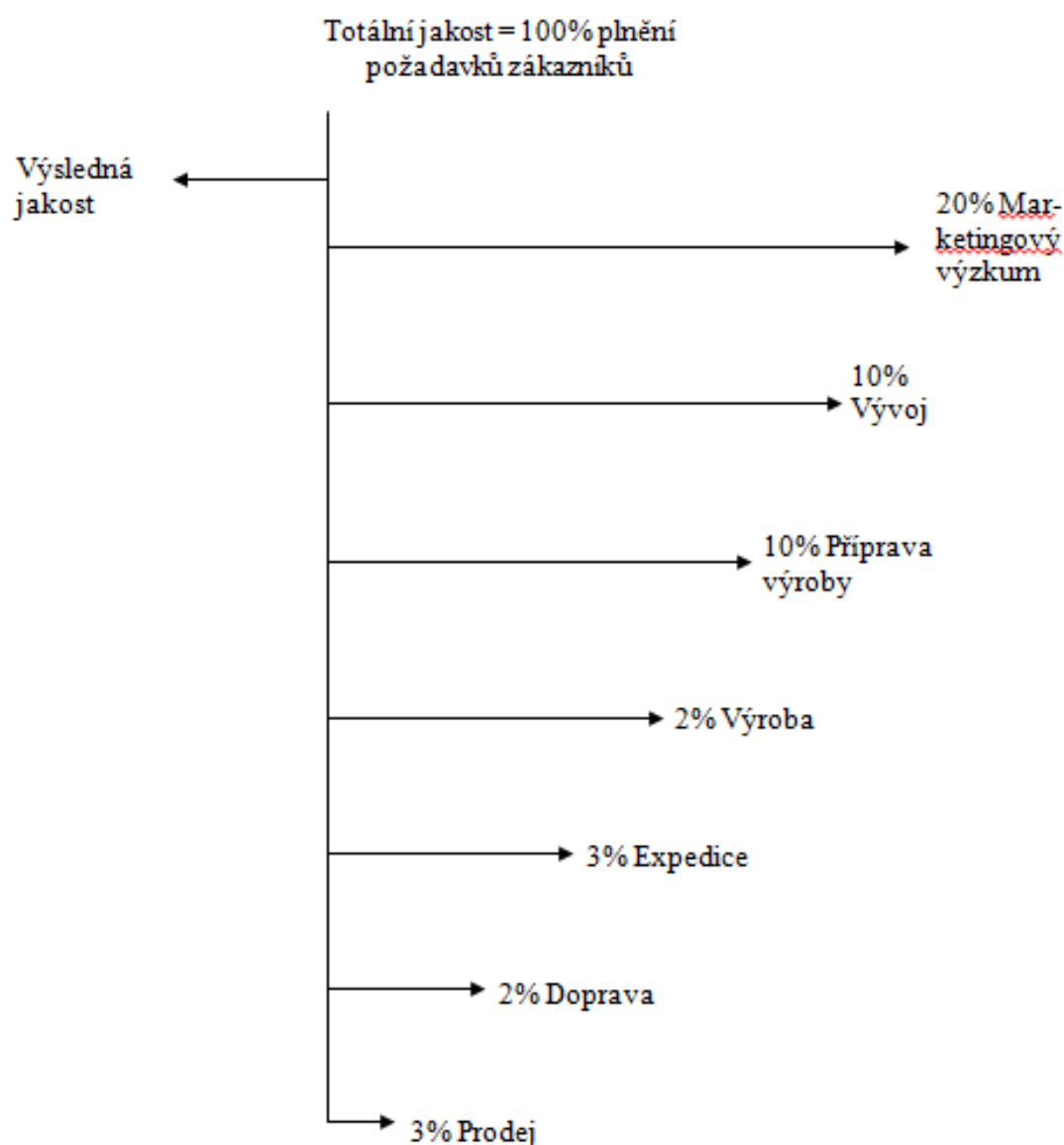
Pragmatický pohled na kvalitu výrobků a služeb jako očekávané plnění tří atributů:

1. bezvadnosti – výrobky bez vad či nedostatků;
2. kvalitativních parametrů – např. výkon, rozsah funkcí, pohodlnost, životnost atd.;
3. stability – výrobky s minimálními odchylkami díky implementaci systému řízení jakosti.[3]

Veškeré aktivity zaměřené na jakost jsou ve firmě realizovány z důvodu uspokojení zákazníka. „Zákazník platí za naše výrobky nebo služby a z jeho peněz jsou realizovány platy zaměstnanců a manažerů i další rozvoj firmy.“ Tuto základní filozofii je třeba v různých podobách aplikovat v každé organizaci. [1]

Dále musíme připomenout, že schopnost uspokojovat potřeby zákazníků není realizována pouhou výrobou nebo poskytováním služby, ale že tato schopnost vzniká v rámci celého reprodukčního procesu. Proto se v celém světě rozvíjejí tzv. systémy jakosti, které můžeme charakterizovat jako tu část celopodnikového managementu, jenž garantuje maximální spokojenost zákazníků tím nejefektivnějším způsobem. Uvnitř tohoto systému se uskutečňují dílčí procesy zabezpečování jakosti v různých fázích. Význam jednotlivých fází pro plnění požadavků zákazníků je přitom různý, jak ukazuje obrázek č. 2.1. V něm je pod totální jakostí

myšlena dokonalá trefa do všech reálných i skrytých potřeb zákazníka, tj. ideál, ke kterému je možné se pouze přiblížit. Míra tohoto přiblížení je však závislá na dokonalosti podnikového systému jakosti. Procentní podíl na ztrátách na jakosti je uveden v obrázku č. 2.1 pro každou z definovaných fází. Je patrné, že asi z 80% se o výsledné jakosti rozhoduje už v předvýrobních etapách a že tedy osud jakosti a tím i prosperity mají ve svých rukou ne výrobní dělníci nebo techničtí kontrolori, ale v převážné míře manažeři a technici. [4]



Obr. 2.1: Možné ztráty vlivem nedokonalosti systému jakosti ve firmě [4]

Kvalitu posuzujeme relativně (srovnáváním). Srovnáváme jednotlivé znaky kvality se standardy nebo jinými závaznými předpisy, s požadavky zákazníka nebo s konkurencí. Srovnávat lze jen výrobky se stejným zamyšleným použitím. Pro zákazníka mají význam tzv. spotřebitelské testy, které ukazují srozumitelný způsob vztah ceny a kvality. Vyšší cena nemusí znamenat vyšší kvalitu!

Zabezpečování kvality provádíme v celém reprodukčním cyklu, což vyžaduje v organizaci velké množství činností, které jsou navzájem provázány. Pro zahrnutí a koordinaci všech těchto činností je proto nutný systémový přístup.

Všechny systémy managementu kvality jsou primárně orientovány na zákazníka a jeho spokojenost. Požadavky zákazníka musí zajišťovat a brát neustále na zřetel. Na druhé straně je nutné neustále monitorovat a vyhodnocovat spokojenost zákazníka a v případě nevyhovujících výsledků realizovat nápravná opatření. [1]

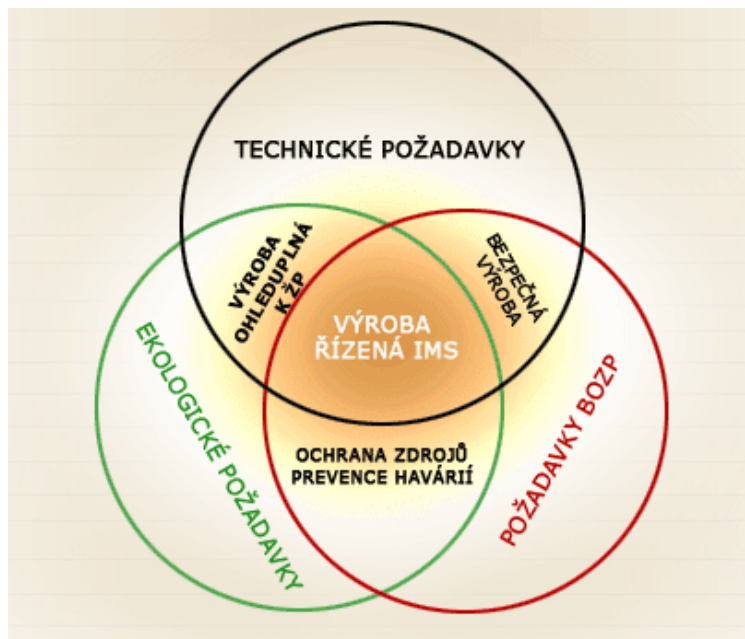
2.1.1. Integrovaný systém řízení kvality

Úspěch fungování podniku není spojen jen s dostatečnými finančními zdroji, moderními technologiemi, schopnými pracovníky, ale významným stmelujícím prvkem se stává management podporující systém kvality, environmentu a bezpečnosti práce. Všechny tyto tři systémy mohou být řízeny v integrovaném systému řízení (IMS – Integrated Management System), který naplňuje požadavky norem ČSN ISO 9001:2008, jež se zabývá systémem managementu jakosti, ČSN ISO 14001:2004, která se věnuje managementu environmentálního systému a BS OHSAS 18001:2007, která popisuje systém managementu bezpečnosti práce. Integrace všech systémů do IMS spočívá především ve sjednocení dokumentace, Politiky, cílů a úkolů, organizace a řízení auditů a dalších oblastí tak, aby docházelo k synergickému efektu působení ve všech oblastech a snižování náročnosti a nákladů na udržování, rozvíjení a trvalé zlepšování těchto systémů.

Politika zahrnuje celkové záměry a zaměření organizace ve vztahu ke kvalitě, environmentu a bezpečnosti, oficiálně vyjádřené vrcholovým vedením.

Cíl je něco, oč se usiluje či na co se někdo zaměřuje ve vztahu ke kvalitě, environmentu a bezpečnosti.

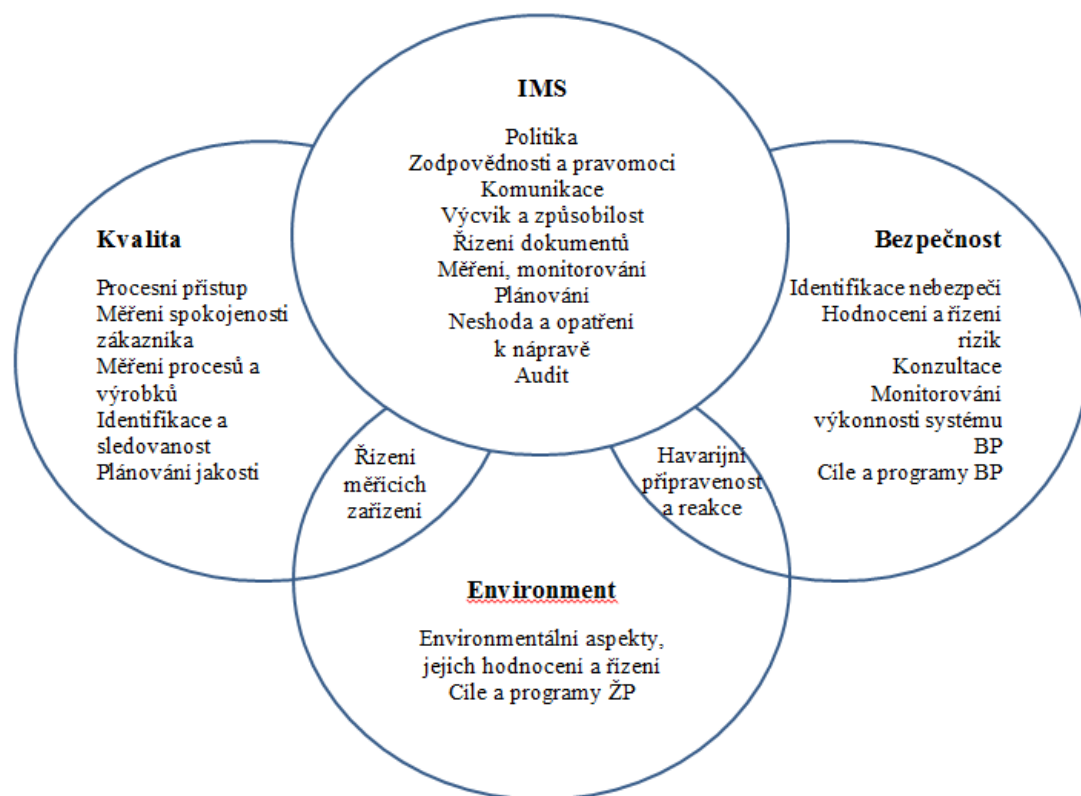
Audit – systematický, nezávislý a dokumentovaný proces pro získání důkazu a pro jeho objektivní hodnocení s cílem stanovit rozsah, v němž jsou splněna kritéria auditu.



Obr. 2.2: IMS – Integrated Management Systém [26]

Jednotlivé oblasti kvality, environmentu a bezpečnosti lze pak rozdělit na:

1. **Shodné** – zabezpečování jednotlivých požadavků je založeno na úplně stejných principech;
2. **Vzájemně navázané** – kde podstatná část kvality zahrnuje opatření k zabezpečení hlavních procesů a podpůrných činností ke splnění stanovených požadavků na výrobky (produkt), environment navazuje v tom smyslu, že identifikuje negativní dopady činností na životní prostředí a vytváří opatření k jejich eliminování, bezpečnost identifikuje nebezpečí, posuzuje rizika a určuje způsob řízení;
3. **Specifické pro každý systém** – které jsou nezbytnou součástí a vyplývají z rozdílnosti zaměření systémů, (např. kvalita řeší uspokojování požadavků, potřeb a očekávání zákazníků).



Obr. 2.3: Provázanost jednotlivých systémů IMS [26]

Plnění požadavků a udržování systému těchto tří norem má zásadní vliv na kvalitu výrobků, služeb a fungování celého podniku a zároveň i na uspokojování zákazníka.

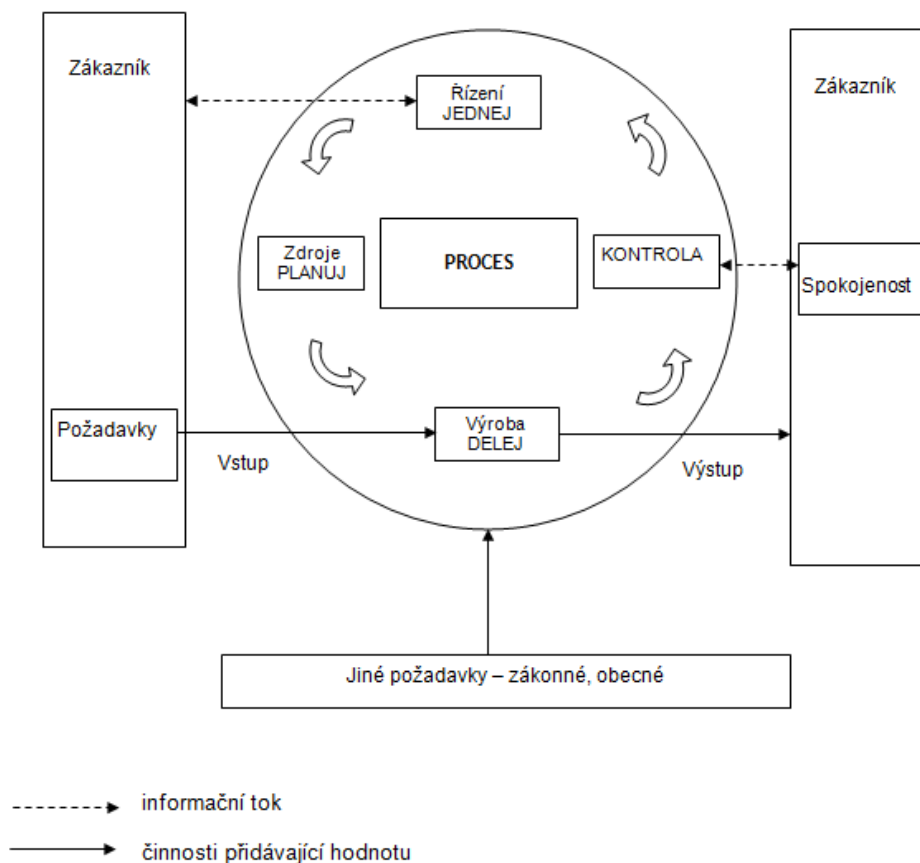
2.1.2. Neustálé zlepšování

Všechny organizace mají vždy dostatek příležitostí k dalšímu zlepšování. Inovace by měly být orientovány na procesy a tvorbu nových hodnot pro všechny zainteresované strany. Zlepšováním jsou chápány všechny aktivity, které vedou k nové úrovni výkonnosti zaměstnanců, procesů, produktů i systému managementu jako takového. [2]

Normy systémů kvality, environmentu a bezpečnosti jsou zřetelně založeny na zásadě model systému PDCA (Plánuj – Dělej – Kontroluj – Jednej), kde důsledkem sledování a analyzování dosažených výsledků má být soustavné zlepšování.

V praxi lze rozlišit dva základní přístupy ke zlepšování:

1. Postupné zlepšování po krocích, jehož smyslem je kromě jiného garantovat to, aby se lidé nevraceli ke starým chybám a stereotypům.
2. Zlomové, revoluční zlepšování – spočívající v dramatických změnách výkonnosti celých systémů.



Obr. 2.4: Model systému PDCA – (Plan – Do – Check – Act) [26]

Plan (plánuj) – vše si nejdříve pečlivě připrav – analyzuj, promysli, naplánuj, navrhní řešení;

Do (dělej) – realizuj řešení a sleduj jeho dopady;

Check (kontroluj) – dopady vyhodnoť a potvrď zlepšení jak pro zákazníky, tak pro organizaci;

Act (jednej) – uplatni trvale, zajisti stabilizaci a standardizaci řešení a pokračuj v dalším zlepšování. [3]

Cyklus je možné využít pro jakékoliv řešení problému nebo zavedení nových změn. Čtyři základní kroky PDCA se mohou neustále opakovat. Jejich opakováním se roztáčí spirála postupného zlepšování.

2.2. Kvalita vnímaná zákazníkem

Uspokojení zákazníka vychází z dobré znalosti jeho potřeb a přání a proto základní činností každé firmy by mělo být zjišťování těchto potřeb a přání zákazníků s ohledem na kvalitu výrobků a služeb a převedení těchto potřeb do požadavků na kvalitu konečného produktu.

2.2.1. Kdo je to zákazník

Existuje mnoho definic, které objasňují tento pojem. Zde je nutné vyjít ze základní teze moderního managementu jakosti, hovořící, že zákazník je každý, komu odevzdáváme výsledky vlastní práce. [5]

Zákazníci jsou ti nejdůležitější lidé, kteří nejsou závislí na nás, ale my jsme závislí na nich. Jsou smyslem a součástí naší práce a určují, která firma a kteří zaměstnanci budou úspěšní. Cílem firmy je udržet si stávající zákazníky a najít cestu k novým. Propojujícím a jedním z nejdůležitějších článků mezi firmou a zákazníkem je obchodní zástupce, který je stěžejní částí ve vztahu k zákazníkovi. Obchodní zástupce musí naslouchat požadavkům, potřebám a přáním zákazníka. Tento vztah se buduje velmi těžce a dlouho, ale v případě úspěchu se stává takovýto vztah trvalým, přátelským a důvěryhodným a zákazník se rád vrátí a službu nebo produkt u vás opět objedná.

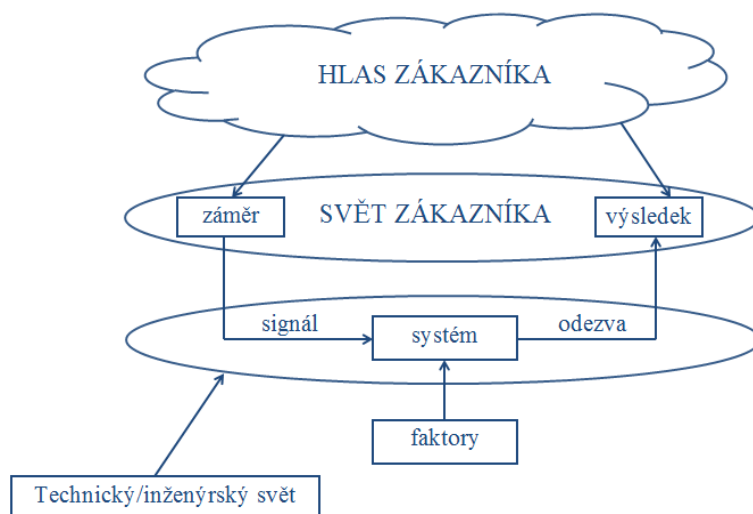
Pojem zákazník můžeme také definovat jako spotřebitel nebo firemní zákazník. Spotřebitelem je ten, kdo produkt potřebuje k uspokojení svých individuálních potřeb a firemní zákazník kupuje produkt proto, aby mohl sám vyrábět, obchodovat nebo poskytovat služby.

Obecně zákazníkem je každý, kdo dostává výstupy z procesu. Může to být externí zákazník (např. velkoobchod, jiná firma, prostředník, konečný spotřebitel) nebo interní zákazník (následující pracoviště, následující proces). Externí zákazníci platí za naše produkty, proto

patří mezi nejdůležitější skupinu zákazníků, ale i spokojenost interního zákazníka je nesmírně důležitá a odrazí se na konečné kvalitě produktu i na efektivnosti procesů. [1]

Je naprostou nezbytností, aby si firmy dokonale uvědomily, kdo je pro ně zákazníkem. Například stavební organizace, které budují, resp. sanují mostní konstrukce na pozemních komunikacích, považují za zákazníky obvykle jenom investora, resp. objednavatele stavby. A na možná tisíce anonymních motoristů, kteří budou mosty využívat dlouhá léta, zapomínají. Je přitom přirozené, že vnímání investora je často úplně odlišné od vnímání armády anonymních motoristů. Samozřejmě, že zákazníky jsou všichni jmenovaní, jenom každá skupina může mít (a také reálně mívá) zcela rozdílné potřeby a očekávání. To znamená, že na samém začátku si musí organizace vyjasnit, u kterých skupin zákazníků bude měření spokojenosti realizovat. Definování zákazníků totiž bude mít vliv nejenom na náklady spojené s měřením spokojenosti, ale i na všechny další aktivity s tímto měřením související. Z na první pohled banální etapy se ta definování zákazníků stává jednou z klíčových činností uvnitř jakékoliv organizace, bez ohledu na to, jaké druhy produktů dodává. [5]

Vztah zákazníka a organizace můžeme znázornit formou názorného obrázku (obr. 2.5). Z obrázku je zřejmé, že zákazník stojí na začátku, kdy jeho požadavky a záměr tvoří vstup (signál) pro vývoj produktu. Organizace, kterou chápeme jako systém, reaguje na signál tím, že převádí záměr zákazníka do technických specifikací návrhu a vývoje, výroby a dalších aktivit. Dále podle potřeby nastavuje faktory, které přemění signál od zákazníka v odezvu (výstup). Na konci stojí opět zákazník, který obdrží výsledek (produkt) a hodnotí, jak splnil jeho záměr. [1]



Obr. 2.5: Vztah zákazníka a organizace [1]

2.2.2. Spokojený zákazník

Spokojený zákazník je nedílnou součástí úspěšné společnosti a podílí se na jejím růstu nebo udržení. Jedna definice také říká, že kvalita = spokojený zákazník a naopak. Spokojený zákazník je takový, který se neustále vrací ke stejnému výrobcí nebo poskytovateli služeb. Požadavky zákazníka se mění jak s časem, tak s místem (tj. trhem). Jiné požadavky mají v Číně, jiné v Japonsku, v Rusku, v Austrálii nebo v USA. Produkt, který uspokojí amerického zákazníka, nemusí být dostatečně kvalitní pro německého. To, nad čím Francouz mávne rukou, Japonce znepokojí. Každá kultura má o kvalitě vlastní představy. Jedno ale nechce žádný národ, a to řešit nefunkční výrobky a reklamace. V tom se nelišíme nikde na světě. Také zkušenosti umět nabídnout řešení k určitému problému při koupi výrobků nebo služby vede k růstu spokojenosti zákazníka. Nemalým kritériem spokojenosti je rovněž cena.

Cena je bezpochyby důležitým faktorem, který spokojenost ovlivňuje. Cena má svoji absolutní a relativní hodnotu. Absolutní výše ceny znamená pro zákazníka principiální dostupnost či nedostupnost výrobku nebo služby nebo hranici, za kterou z mnoha důvodů nechce jít. [6]

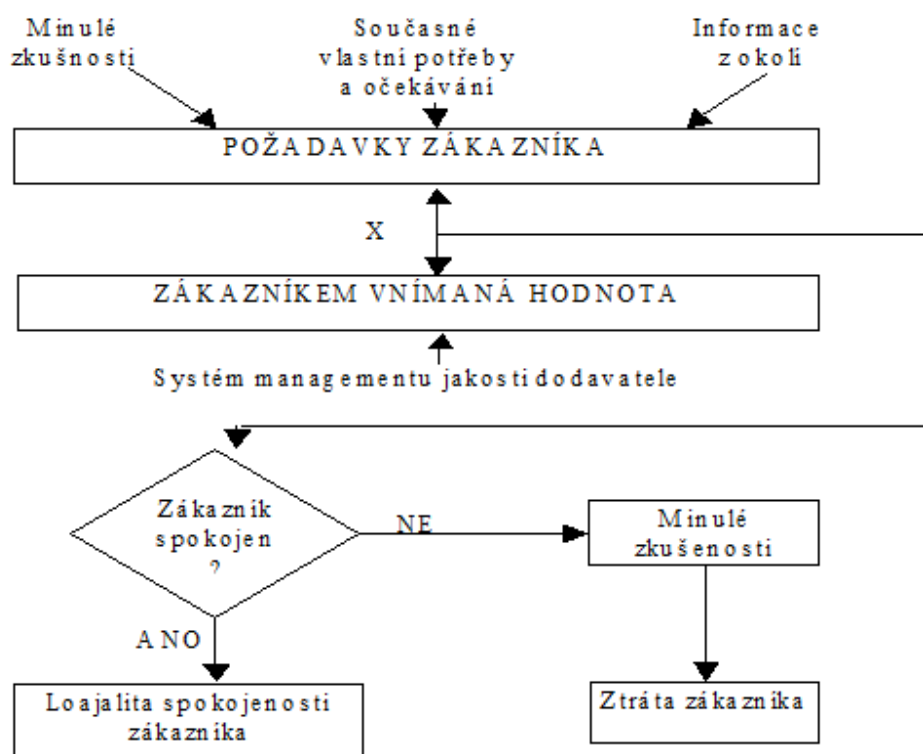
Samozřejmě, snižováním ceny dosáhneme v mnoha případech zvýšení spokojenosti zákazníků, ale zároveň tím snižujeme ziskovost firmy a možnosti firmy dále se rozvíjet a uspokojovat tak zákazníky v ostatních kritériích hodnocení.

Spokojenost zákazníka závisí na tom, jak dalece je vnímáno či naplněno očekávání zákazníka ve vztahu k získanému produktu či hodnotě, kterou zákazníkovi přináší. Není-li zcela naplněno, zákazník je nespokojen, je-li naplněno, je tomu naopak, a je-li naplněno ve vyšší míře, zákazník je příjemně překvapen. Klíčovou otázkou je, nakolik se daří naplnit zákazníkovo očekávání ke vztahu k chování firmy. Prozíravé firmy jsou úspěšné proto, že zákazníkům přislíbí pouze to, co mohou splnit, a posléze splní víc, než slíbily. [9]

Jestliže je spokojenost zákazníka definována jako souhrn jeho pocitů, vzniká otázka, jak tyto pocity vyhodnocovat? Řešení se nachází v zavedení pojmu „míra spokojenosti zákazníka“, která určuje měřitelnou úroveň zákazníkova vnímání. Obecně by mělo platit:

$$MSZ = f(X)$$

Kde MSZ je označení pro míru spokojenosti zákazníka a X definuje rozdíl mezi požadavky a reálnou hodnotou.



Obr. 2.6: Model spokojenosti zákazníka [6]

2.2.3. Loajální zákazník

Vysoká míra spokojenosti je jednou ze záruk věrnosti, loajality zákazníka. Pojem „loajalita zákazníka“ je definován jako způsob chování zákazníka, projevující se na trhu zejména dvěma důsledky: opakovanými objednávkami a pozitivními referencemi do okolí. Rozdíl mezi spokojeností a loajalitou je způsoben tím, že postupy monitorování spokojenosti obvykle nepřihlížejí ke dvěma závažným objektivním okolnostem: dynamice trhu a rozsahu nabídky konkurence. Byly definovány tyto hlavní faktory loajality zákazníků v konkurenčním prostředí: [5]

1. potěšení (tj. více než spokojenost) zákazníka,
2. naprostá spokojenost zákazníka,
3. pozice dodavatele na trhu,

4. míra vzájemné závislosti dodavatele a zákazníka,
5. setrvačnost a pohodlnost zákazníka.

Loajální zákazník je často definován jako ten, kdo od nás kupuje nebo využívá služby pravidelně. Jejich loajalita k nám může být také řízena cenou a pohodlím. Ve skutečnosti však není dáno, že zákazníci, kteří se vracejí, znamenají věrné zákazníky.

Věrnost zákazníka není primárně založena na racionálním posuzování výhod a nevýhod spojených s firmou, produktem nebo službou. Je to vztah vybudovaný na emocionálním základě. Podobně jako věrní přátelé nestaví svůj vztah na vzájemné výhodnosti, ale na dlouhotrvajícím pocitu uspokojení ze vztahu, hledají loajální zákazníci primárně racionální výhody vyplývající z opakovaných nákupů téže firmy. [12]

2.2.4. Měření spokojenosti a loajality zákazníků

Jakékoliv systémy, tedy i systémy managementu jakosti mají mít funkční zpětnou vazbu. Je proto logické, že všechny koncepce managementu jakosti využívají i monitorování toho, jak zákazníci vnímají dodané výrobky a služby.

Ke zvládnutí procesů klasického měření a monitorování spokojenosti zákazníků by organizace měly realizovat tyto kroky:

1. definování, kdo je pro firmu zákazník;
2. definování znaků spokojenosti zákazníků;
3. návrh a tvorba dotazníků k monitoringu spokojenosti zákazníků;
4. stanovení velikosti výběru (tzv. vzorkování zákazníků);
5. výběr vhodné metody sběru dat;
6. tvorbu postupů pro vyhodnocování dat, včetně postupů kvantifikace míry spokojenosti;
7. využívání výsledků měření spokojenosti jako výstupů pro procesy zlepšování.

2.2.4.1. Definování, kdo je pro firmu zákazník

Touto problematikou jsme se již podrobněji zabývali v kapitole 2.2.1. Kdo je to zákazník.

2.2.4.2. Definování znaků spokojenosti zákazníka

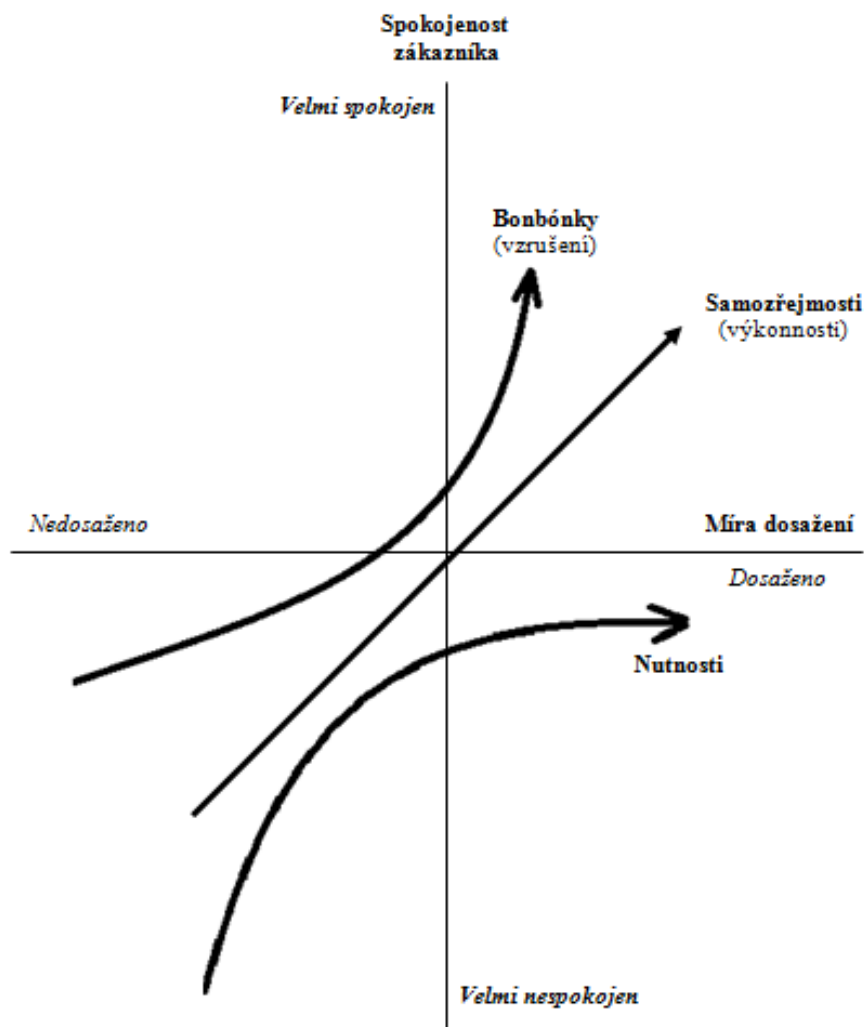
Jakmile si firma vyjasní, kdo jsou její reální zákazníci a u které skupiny zákazníků hodlá monitoring a měření spokojenosti uskutečnit, je možné přistoupit k definování požadavků zákazníků a potažmo znaků jejich spokojenosti. Potřeby jsou užitky, jež mají být určitým produktem naplněny, očekávání pak požadavky týkající se takových charakteristik, jako jsou čas, úplnost, frekvence, rozptýl apod. Odhalování požadavků zákazníka by mělo být standardním marketingovým procesem, v rámci něhož mohou být požadavky členěny podle různých hledisek, např.

- podle hlediska času existují požadavky současné a budoucí,
- podle hlediska stavu rozlišujeme požadavky emocionální a racionální,
- podle hlediska úrovně může jít o požadavky primární a sekundární.

Dle Kana lze požadavky zákazníka rozdělit do tří základních skupin požadavků, ovlivňující zákaznickovou spokojenost, a to: [5]

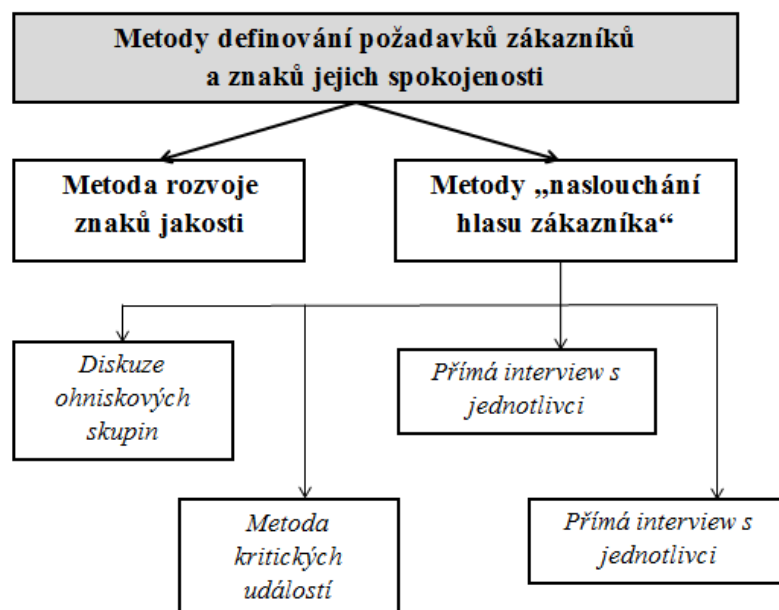
- **Bonbónky**, což je malá skupina požadavků, pro které je typické to, že když je zákazník nedostane nebo nevyužije, nesníží to jeho reálnou spokojenost. Naopak ale platí, že jejich využitím zažije zákazník stav příjemného vzrušení nad tím, co mu bylo poskytnuto. Příkladem může být nabídka občerstvení u obuvníka, když zákazník čeká na okamžitou opravu.
- **Samozřejmosti**, což je velká skupina požadavků souvisejících s plněním funkcí daného produktu. Například každý cestující samozřejmě očekává, že jej dopravní společnost co nejrychleji dopraví na místo, které si zákazník zvolil, každý od vysavače očekává, že pomůže odstranit prach a špínu z podlahy, atd.
- **Nutností**, tj. opět malé množství požadavků, pro které je charakteristické to, že v nejlepším případě nevedou k nespokojenosti zákazníka. Mohou být spojeny s legislativně stanovenými požadavky, např. s hladinou hlučnosti, dobou spotřeby potravin apod., jejich neplnění vede obvykle ke ztrátě zákazníků.

Na následujícím obrázku je graficky znázorněn Kanův model spokojenosti zákazníka a míra jeho dosažení: [5]



Obr. 2.7: Kanův model spokojenosti zákazníka [5]

Podobně by bylo možné členit i tzv. znaky spokojenosti. Jsou to měřitelné a neměřitelné znaky zajišťující, že požadavky zákazníků budou splněny, a přímo podmiňující míru jeho vnímání daného výrobku a služby. Proto jsou často znaky spokojenosti značně odlišné od standardních technických parametrů a rovněž u hmotných výrobků mohou zahrnovat i některé znaky služeb.



Obr. 2.8: Metody a definování požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti [5]

Proto je zejména poznání znaků spokojenosti mimořádně důležitým krokem. A navíc: jsou to právě znaky spokojenosti, díky kterým jsme schopni souhrn pocitů zákazníků převést do řeči čísel. [5].

Pro definování znaků spokojenosti používáme dva základní přístupy:

- Přístup využívající zkušenosti pracovníků dodavatelské organizace, jenž vede k metodě tzv. rozvoje znaků jakosti.
- Přístup založený na „naslouchání hlasu zákazníků“, kdy jsou požadavky definovány na bázi aktivní účasti skutečných i potencionálních zákazníků organizace. Zde se využívá takových metod, jako jsou diskuze v ohniskových skupinách, interview a hlavně metoda kritických událostí.

Smyslem obou přístupů je co nejdokonaleji vymezit všechny podstatné požadavky zákazníků a převést do struktury těch znaků, které přímo ovlivňují pozitivní, resp. negativní pocity zákazníků. [4]

1. **Metoda rozvoje znaků jakosti** – jejíž podstatou je to, že aktivními účastníky nejsou reální ani potencionální zákazníci, ale zaměstnanci organizace, která daný produkt vyrábí a dodává. Ti jsou vyzváni k tomu, aby definovali požadavky zákazníků za předpokladu, že se dokáží vžít do role budoucích zákazníků. Tato metoda vyžaduje zkušeného moderátora, který může aplikovat při vedení skupiny zaměstnanců brainstorming, afinitní diagram, případně jiné metody plánování jakosti. Tato metoda není náročná na zdroje ani náklady. [5]

Brainstorming – existuje celá řada způsobů, jak to provést. Například, byste mohli dát pět minut na vyjmenování co největšího počtu nápadů, jak ještě lépe uspokojit zákazníky. Nezáleží na tom, jak neobvyklé, přehnané nebo přímo ztřeštěné nápady to jsou, v tomto stádiu není třeba, aby byly uskutečnitelné. Odměňte toho, kdo přijde s nejdelším seznamem. Nechte všechny účastníky přečíst své seznamy nahlas a další odměnu dejte tomu, kdo vyvolá největší smích. Pak se dejte do vážné práce. Projed'te seznamy znovu a požádejte členy svého týmu, aby označili konkrétní nápady, které se jim líbí. Zaznamenejte si tyto nápady do tabulky. V této chvíli ještě nepřipouštějte o zaznamenaných nápadech žádnou diskuzi. Nyní vybrané nápady zhodnoťte a rozdělte do tří kategorií: 1. možné, 2. nejisté, 3. nemožné. Nikdy předčasně nezavrhujte žádnou myšlenku. Nyní rozeberte každou skupinu, prodiskutujte ji a z první kategorie vytvořte seznam „pětihvězdičkových“ nápadů, které skutečně chcete realizovat. Základem je nechat tým volně a bez omezení vymýšlet co nejvíce nápadů. Účelem brainstormingu je přimět lidi, aby odstranili ze svého myšlení všechny zábrany a předsudky o tom, co není možné udělat, a by mysleli neformálním způsobem na to, co udělat lze. Brainstorming nestojí žádné peníze a může při tom být výbornou zábavou. [11]

Afinitní diagram organizuje získané údaje do určitých skupin a specifikuje klíčové myšlenky a témata. Výsledek vyplývající z aplikace tohoto nástroje je zpravidla využíván při aplikaci dalších nástrojů pro plánování a zlepšování procesů. Konstrukce afinního diagramu vychází z tzv. principu afinity neboli příbuznosti. Vlastní postup při konstrukci afinitního diagramu můžeme shrnout do čtyř kroků, které jsou většinou postupně prováděny týmem pracovníků, protože se jedná o kreativní úkol vyžadující analýzu myšlenek a určení společných znaků pro velké množství údajů. Průmyslový inženýr jako jednotlivec může tento diagram konstruovat i samostatně, ale protože jde o tvořivý proces,

nebude nikdy tak efektivní jako tým. Čtyři kroky konstrukce diagramu jsou: shromáždění údajů, třídění údajů, výběr záhlaví, revize diagramu.

2. **Metodu naslouchání hlasu zákazníka** – charakteristickým prvkem je fakt, že zde pracujeme se vzorkem současných, resp. potencionálních zákazníků, přičemž není podstatné, zda jde o zákazníky vlastní či zákazníky konkurence. Na první pohled jednoduchý a srozumitelný proces definování požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti, se může někdy v praxi komplikovat tím, že organizace nemá vyjasněno, kdo je pro ni zákazníkem, nedokáže dobře transformovat mnohdy i laická vyjádření zákazníků do jazyka techniků, zkoumání proběhla na nereprezentativním vzorku zákazníků a mohly být také použity nevhodné metody. K těm vhodným metodám naslouchání hlasu zákazníků bezesporu patří: [5]

Diskuze v ohniskových skupinách – v tomto případě je to skupina 6 až 12 skutečných nebo potencionálních zákazníků. S účastníky ohniskové skupiny je vedena moderovaná diskuse, jejímž smyslem je generování souboru požadavků zákazníků. Úloha moderátora je velmi důležitá: musí účastníky podporovat a motivovat k takové diskusi, ve které jsou svobodně sdělovány názory účastníků, má však bránit dominanci pouze malé části skupiny a vhodně může využívat např. předem sestaveného dotazníku – ne však k tomu, aby jej účastníci skupiny vyplňovali. Délka diskuse by neměla přesáhnout dvě hodiny a moderátor musí všechny výsledky diskuse zaznamenávat. Určitým omezením metody je to, že každý účastník má pouze velmi limitovaný prostor k definování svých názorů. [5]

Přímá interview s jednotlivci – tazatel zde klade jednotlivým účastníkům dotazy podle předem vytvořeného dotazníku, tak aby výsledkem byl pokud možno ucelený seznam požadavků zákazníků. Sám rozhovor by měl trvat maximálně jednu hodinu a tazatel může pomoci dotazovaným osobám rozvíjet jejich názory kladením dodatečných, nepřípravených otázek. [5]

Metoda dotazníková – je typickou metodou nepřímého styku se všemi svými přednostmi a nedostatky. Vzorku zákazníků je zaslán předem vytvořený dotazník, jenž musí být konstruován tak, aby umožnil po zpracování údajů poznání souboru požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti se zamyšleným produktem. Je vhodné, aby odpovědní pracovníci organizace v dotazníku naznačili některé možné požadavky a znaky, aby je mohli respondenti doplňovat a rozvíjet. [5]

Metoda kritických událostí – jde pravděpodobně o nejlepší způsob definování požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti. Pod pojmem „kritická událost“ je třeba vidět naprosto konkrétní vyjádření zákazníka, které se vztahuje k pozitivní nebo negativní zkušenosti s využitím daného nebo podobného produktu – je to vzpomínka, která zákazníkovi nevymizela z paměti. Vybere se minimálně 20 respondentů, kteří mají osobní zkušenost s využitím produktu. Každý z nich jmenuje několik pozitivních a několik negativních událostí. Kritické události jsou pak tříděny do znaků spokojenosti, dále se vypočítá index shody a jiné ukazatele, které nám dávají informace o spokojenosti zákazníků. [5]

2.2.4.3. Návrh a tvorba dotazníků k monitoringu spokojenosti zákazníků

Dotazníky představují nejpoužívanější nástroj aplikace principu zpětné vazby. Buď jsou používány jako nástroj nepřímého kontaktu se zákazníky, nebo jako pomůcka tazatelů při metodách přímého styku. Tvorba dotazníku by v zásadě měla zahrnovat tyto kroky: [2]

- definování vstupního souboru otázek pro dotazníky;
- volbu vhodného formátu dotazníků;
- popis vstupních informací pro zákazníka;
- definitivní uspořádání dotazníků.

Otázky, které se objeví v dotazníku, by měly s dostatečnou přesností umožnit analýzu pocitů zákazníka odvozených od jeho zkušeností s projevy všech výše definovaných znaků spokojenosti. Počet otázek nemá být vysoký, podle řady názorů by jich nemělo být více než 15. Dva základní formáty dotazníků představují formáty check-listů, Likertův formát, resp. formát numerický. Check-listy obsahují sadu vyhlášení, na které zákazník reaguje odpověďmi typu „ano“ – „ne“. Širší možnost odstupňovaných odpovědí nabízí Likertův formát, který by měl být při tvorbě dotazníků preferován. Numerický formát pak připomíná způsob známkování jednotlivých znaků spokojenosti zákazníků, např. na pětistupňové hodnotící škále. Vstupní informace by měly zákazníka seznámit se smyslem a cíli sběru informací, popsat způsoby využívání takto získaných informací, detailně popsat způsob vyplňování dotazníku a v neposlední řadě i pozitivně motivovat respondenty k co nejobjektivnějším reakcím. Tvorbu dotazníku bychom měli chápat jako typickou týmovou práci. [2]

2.2.4.4. Stanovení velikosti výběru (tzv. vzorkování zákazníků)

Celkový počet externích zákazníků je velmi často příliš vysoký na to, abychom mohli bez extrémně vysokých nákladů zkoumat míru jejich spokojenosti. Proto je žádoucí realizovat výběr respondentů, označovaný někdy jako „vzorkování“ zákazníků“. Při něm je třeba zajistit: [2]

- stanovení velikosti (rozsahu) výběrů respondentů;
- výběr respondentů tak, aby vzorek byl dostatečně reprezentativní;
- určení konfidenční úrovně, tj. míry spolehlivosti údajů, které chceme průzkumem spokojenosti získat.

V zásadě existují tři základní metody výběru, jejich nevýznamnější charakteristiky jsou uvedeny v tabulce č. 2.1. [5]

Metoda	Hlavní charakteristika	Dílčí charakteristiky
Census	Velikost výběru se rovná velikosti souboru	<ul style="list-style-type: none">• Vzorek je plně reprezentativní• Vhodná tam, kde je nutná zpětná vazba od všech zákazníků• Podmínkou je snadná dostupnost dat o zákaznících• Vysoce nákladná
Úsudková	Výběr závisí na úsudku těch, kteří vzorkování realizují	<ul style="list-style-type: none">• Snadno realizovatelná• Méně náročná na zdroje• Spolehlivost údajů nízká
Statistická	Výběr zákazníků je náhodný	<ul style="list-style-type: none">• Možné určení pravděpodobnosti toho, že výběr reprezentuje celý soubor• Zobecnění výsledků na celý soubor možné

Tab. 2.1: Charakteristiky metod vzorkování zákazníků [5]

2.2.4.5. Výběr vhodné metody sběru dat

Jedná se o důležitý krok při tvorbě metodiky měření spokojenosti zákazníků. Určení vhodné metody sběru dat z trhu závisí přitom zejména na: [5]

- rozsahu výběru respondentů;
- uvolněných zdrojích pro měření spokojenosti zákazníků vrcholovým vedením;
- technických možnostech organizace, resp. firmy, která sběr dat zajišťuje;

- požadavcích na návratnost dotazníků, resp. odezvu zákazníků.

V praxi se nabízí zejména tyto metody sběru dat o spokojenosti zákazníků: [2]

- Pomocí telefonu
- Pomocí klasické či elektronické pošty
- Využitím internetu
- Osobními rozhovory se zákazníky
- Metodou „pro forma“, kdy zákazníci mají možnost reagovat na dotazníky při východech z obchodních center, po poskytnutí služby apod.

Nejobektivnější jsou přímé rozhovory se zákazníkem, jež současně zaručují i nejvyšší úroveň odezvy.

Metoda sběru dat	Výhody	Nevýhody
<i>Pomocí telefonů</i>	<ul style="list-style-type: none"> - metoda přímého styku - vysoká odezva - možnost okamžitého vyhodnocování 	<ul style="list-style-type: none"> - vysoké náklady - obtížnost získání telefonních čísel zákazníků
<i>Poštou zasílanými dotazníky</i>	<ul style="list-style-type: none"> - nízké náklady - použití i pro případy velkých vzdáleností zákazníků 	<ul style="list-style-type: none"> - metoda nepřímého styku - malá odezva - nutnost motivace zákazníků
<i>Elektronickou poštou</i>	<ul style="list-style-type: none"> - vysoká odezva - možnost okamžitého vyhodnocování - rychlost získání dat - možnost napojení průmyslových zákazníků on-line 	<ul style="list-style-type: none"> - metoda nepřímého styku - malé % zákazníků napojených na internet
<i>Přímými pohovory</i>	<ul style="list-style-type: none"> - metoda přímého styku - vysoká odezva 	<ul style="list-style-type: none"> - vysoké náklady při větších vzdálenostech zákazníků - nutnost operativní evidence všech už dotazovaných - obtížné dodržení struktury vzorku
<i>"Pro forma" dotazníky</i>	<ul style="list-style-type: none"> - nízké náklady 	<ul style="list-style-type: none"> - nízká odezva - nemožnost exaktního vzorkování - reakce od zákazníků s extrémním vnímáním

Tab. 2.2: Charakteristiky metod sběru dat o spokojenosti zákazníků [5]

2.2.4.6. Vyhodnocení dat o spokojenosti zákazníků

Norma ČSN ISO 9001:2008 vyžaduje vyhodnocení spokojenosti zákazníků a proto je tento krok v rámci uplatňování systému jakosti velmi důležitý.

Existuje mnoho možností, jak s daty o spokojenosti zákazníků nakládat. Ať už si organizace zvolí jakýkoliv způsob vyhodnocování dat, je třeba mít na paměti tyto skutečnosti: [5]

- různé znaky spokojenosti mohou mít pro zákazníky rozdílnou váhu,
- rozhodující je poznání trendů ve vývoji míry spokojenosti zákazníků,
- s výsledky vyhodnocování míry spokojenosti zákazníků mají být seznámeni všichni zaměstnanci firmy, a nejen top management.

Ve světě nejrozšířenější forma kvantifikace míry spokojenosti zákazníků vede k výpočtům indexů spokojenosti. Níže představený index spokojenosti je postaven na předpokladu, že pro posuzování vnímání zákazníků využijeme víceúrovňovou Likertovu škálu a je nutné rovněž stanovit závažnost jednotlivých znaků spokojenosti.

Index spokojenosti je dán vztahem:

$$Isz = \frac{Iss + k * Isv}{k + 1}$$

kde:

Iss ... dílčí index spokojenosti zákazníka se znaky služeb,

Isv ... dílčí index spokojenosti se znaky výrobku,

k ... konstanta vyjadřující podíl znaků spokojenosti výrobku na celkové spokojenosti zákazníků.

Dílčí index spokojenosti se znaky služeb se počítá vztahem:

$$Iss = \sum_{i=1}^N Wis * Si$$

kde:

N ... počet znaků spokojenosti zákazníků se službami,

wis ... váha i-tého znaku spokojenosti se službami,

Musí platit, že

$$\sum_{i=1}^N Wis = 1$$

kde:

Si ... hodnocení míry spokojenosti s i-tým znakem služeb vybranými zákazníky:

$$Si = \frac{\sum_{x=1}^n Six}{n}$$

Six... hodnocení i-tého znaku spokojenosti se službami x-tým zákazníkem. To závisí na použité Likertově škále a vyjádřeno může být v %, bodech, atd.,

n ... rozsah výběru, tj. celkový počet zákazníků, u kterých je měření spokojenosti realizováno.

Podobně i pro dílčí index spokojenosti zákazníka se znaky výrobku platí:

$$Isv = \sum_{j=1}^M Wjv * Vj$$

kde:

M ... celkový počet znaků spokojenosti zákazníka s výrobkem,

wjv ... váha j-tého znaku spokojenosti s výrobkem.

Zde platí:

$$\sum_{j=1}^M W_j v = 1$$

kde:

V_j ... hodnocení míry spokojenosti s j-tým znakem výrobku na výběru zákazníků,

$$V_j = \frac{\sum_{x=1}^n V_{jx}}{n}$$

V_{jx} ... hodnocení j-tého znaku spokojenosti s výrobkem x-tým zákazníkem ve výběru o velikosti n zákazníků.

Výhodou uvedeného modelu je nejenom to, že dovoluje kvantifikaci míry spokojenosti i s jednotlivými znaky spokojenosti, ale hlavně skutečnost, že vypočítané indexy můžeme dále statisticky vyhodnocovat. [5]

2.2.4.7. Využití výsledků pro procesy neustálého zlepšování

Neustálé zlepšování má klíčový význam v ČSN ISO 9001:2008. Norma vyžaduje určovat, shromažďovat a analyzovat vhodná data (spokojenost zákazníků) a na jejich základě prokazovat vhodnost zavedeného systému kvality a hledat místa jeho dalšího zlepšování konceptem PDCA. [3]

Výsledkem měření spokojenosti zákazníků mají být středem soustavné pozornosti všech řídicích pracovníků. Jakékoliv negativní trendy ve vývoji indexů spokojenosti mají být chápány jako jednoznačné varování před blízkými ekonomickými problémy a zejména jako vstupy pro přijímání určitých projektů zlepšování. Je totiž prokázáno, že zvyšování míry spokojenosti externích i interních zákazníků je nejdůležitějším předpokladem zachování jejich loajality, tj. dosavadní dlouhodobé ekonomické úspěšnosti. [2]

Proč by se tedy měly organizace měřením spokojenosti svých zákazníků zabývat? Protože pro to hovoří některé velmi závažné skutečnosti: [2]

- a) bez soustavné podpory rozvoje principu zpětné vazby nemohou žádné systémy managementu jakosti efektivně působit jak uvnitř organizací, tak ani v jejich okolí;
- b) zkušenosti potvrzují, že právě díky měření spokojenosti jsou organizace nuceny začít seriózně se zabývat zkoumáním současných i budoucích požadavků zákazníků;
- c) poznání a předávání těchto požadavků v rámci organizace působí jako velmi účinný motivační faktor zvyšování výkonnosti zaměstnanců;
- d) informace získané měřením spokojenosti zákazníků jsou ve světových firmách považovány za doslova strategické a v procesech sledování a vyhodnocování míry spokojenosti a loajality zákazníků bývá zaměstnáno i více než 1% všech zaměstnanců.

3. Praktická část

V praktické části jsme se věnovali kvalitě z pohledu zákazníka jedné ze společností koncernu ArcelorMittal, a to dceřiné společnosti ArcelorMittal Ostrava a.s., ArcelorMittal Engineering Products Ostrava s.r.o., dále jen AMEPO s.r.o., společnosti zaměřené na výrobu strojírenských dílů a odlitků.

Ve spolupráci s manažerem pro prodej a marketing společnosti AMEPO s.r.o., jsem se aktivně podílel na tvorbě dotazníku, shromažďování dat a vlastního vyhodnocení, s tím, že výsledky využiji jako základní zdroj pro svou bakalářskou práci.

Hlavním cílem bakalářské práce je zjistit, jaký pohled mají zákazníci na kvalitu výrobků a služeb strojírenského podniku AMEPO s.r.o. Získané informace analyzovat a využít ke zvýšení spokojenosti zákazníků. Navrhnout opatření nebo doporučit cíle pro dosažení úplné spokojenosti zákazníků.

3.1. Představení společnosti na výrobu strojírenských dílů a odlitků

3.1.1. ArcelorMittal

ArcelorMittal je předním světovým výrobcem oceli a těžební společností s kapacitou výroby až 119 000 tun oceli ročně (10% produkce celosvětové výroby oceli). Zaměstnává více než 232 000 zaměstnanců a výrobní závody má v 60 zemích světa. Společnost působením v Evropě, Asii, Africe a Americe poskytuje skupině přístup na všechny klíčové trhy s ocelí. Přibližně 38% oceli vyrábí v Americe, 46% v Evropě a 16% v ostatních zemích, včetně Kazachstánu, Ukrajiny a Jižní Afriky. ArcelorMittal byl založen v roce 2006 a vznikl sloučením firem Arcelor a Mittal Steel. Společnost má hlavní sídlo ve městě Lucemburk v Lucembursku, v původním sídle společnosti Arcelor. Skupina ArcelorMittal je řízena v závislosti na regionu. Každý region je veden členem správní rady skupiny ArcelorMittal. Akcie společnosti se obchodují na akciových burzách v New Yorku, Paříži, Amsterdamu, Lucembursku, Bruselu a Madridu. [20]

3.1.2. ArcelorMittal Ostrava a.s.

ArcelorMittal Ostrava a.s. je největší hutní podnik v České republice a patří do největší světové ocelářské a těžařské skupiny ArcelorMittal. Společnost ArcelorMittal Ostrava a.s. se nachází v areálu bývalé Nové huti Klementa Gottwalda, která je v provozu od roku 1951 a skupina ArcelorMittal vstoupila do tohoto podniku v roce 2003. Roční kapacita výroby je 3 miliony tun oceli. Kromě tuzemského trhu prodává společnost své výrobky do více než 40 zemí světa. ArcelorMittal Ostrava a její dceřiné společnosti mají přes 7500 zaměstnanců. Průměrná mzda zaměstnanců v roce 2013 činila 34 352 korun. ArcelorMittal Ostrava vyrábí železo a ocel v souladu s veškerou ekologickou legislativou. Již dnes splňuje emisní limity EU, které určuje nejlepší dostupná technika (BAT) a které vstoupí v platnost až od roku 2016. Procesy výroby všech závodů a dceřiných společností jsou certifikovány společností TÜV NORD a splňují požadavky norem ČSN EN ISO 9001, 14001 a BS OHSAS 18001. [21]

Společnost ArcelorMittal v Ostravě provozuje tyto závody a dceřiné společnosti:

Závod Koksovna je největším výrobcem koksu v České republice. Dvě koksárenské baterie s pýchovaným provozem a velkoprostorová koksárenská baterie se synpým provozem mají roční produkci cca 1,5 mil. tun koksu. V chemické části závodu jsou vyráběny chemické produkty (surový černouhelný dehet, surový koksárenský benzol, koksárenský plyn, kapalná síra), které jsou úspěšně expedovány na domácí i zahraniční trhy. Technologie Koksovný je vysoce ekologizována. [21]

Závod Vysoké pece disponuje čtyřmi vysokými pecemi. Obvykle je pro naplnění požadavků odběratelů surového železa dostatečný provoz tří vysokých pecí s roční kapacitou výroby přes 3 miliony tun surového železa. Tři čtvrtiny produkce tekutého surového železa jsou spotřebovávány závodem Ocelárna, přibližně pětina výroby je dodávána do akciové společnosti Vítkovice Steel a objemově nejmenší podíl surového železa je při přebytku kapacity zpevňován na licím stroji, a to v několika sortimentech dle požadavků zákazníků na chemické složení těchto pevných, převážně slévárenských surových želez. Vysokopecní rudná vsázka je ze tří čtvrtin zajišťována spékáním prachových rud ve vlastním provozu Aglomerace, zbývající část rudné vsázky tvoří pelety, kusové rudy a rovněž druhotné suroviny. Vysokopecní koks je dodáván sousedním závodem Koksovna, část metalurgického koksu a tekutá paliva jsou nakupována z externích zdrojů. Mimo výrobu surového železa a aglomerátu, který je pouze pro vlastní potřebu, jsou externím zákazníkům prodávány výrobky

z vysokopecní strusky, a to jednak struskové kamenivo v několika granulometrických sortách vyráběných zejména pro stavební účely a dále vysokopecní granulát pro další zpracování v cementárnách a sklárnách. [21]

Závod Ocelárna je největším výrobcem oceli v České republice. Ocel se vyrábí kyslíkovým pochodem ve čtyřech tandemových pecích s roční produkcí přes 3 mil. tun. Po odpichu se ocel dohotovuje na cílové parametry pro lití na pánvových pecích. Dále se tekutá ocel odlévá v sekvencích na třech zařízeních ZPO do sochorů, bram či bramek. [21]

Závod Válcovny vyrábí a dodává dlouhé a ploché válcované výrobky určené pro stavby a konstrukce na tuzemském i zahraničním trhu. Hotovní tratě prezentují dvě profilové tratě, jedna pásová a drátová trať, které zajišťují široký sortiment profilů, pásů a drátů. [21]

Závod Údržba představuje opravárenský a údržbářský komplex, zajišťující potřeby závodů společnosti při údržbě, opravách, modernizacích výrobního zařízení a investiční výstavbě. Zajišťuje poruchové služby a operativní odstraňování poruch v rámci celé společnosti ArcelorMittal Ostrava. Poskytuje služby závodům a útvarům společnosti, ale taktéž partnerům v rámci skupiny ArcelorMittal, případně tuzemským a zahraničním zákazníkům. [21]

Závod Doprava zajišťuje služby v oblasti interní železniční a silniční dopravy a přepravy pro jednotlivé organizační útvary společnosti, pro společnost jako celek a pro externí podnikatelské subjekty sídlící v areálu společnosti. Závod Doprava se člení na provoz kolejové dopravy a provoz silniční dopravy. K základním funkcím dopravního závodu patří provozování dráhy a drážní dopravy dle zákona č. 266/1994 Sb., o drahách a na základě udělených úředních povolení a licencí. Železniční dopravní cestu tvoří celkem 199 km kolejiště a 52,5 km silnic, nacházejících se v areálu společnosti. V oblast silniční dopravy provádí rovněž opravy a údržbu silničních vozidel včetně speciálních a poskytuje služby jako např. kontrolu emisí, technické prohlídky, přípravu na technickou kontrolu vozidla apod. [21]

Závod Frýdek - Místek je tradičním výrobcem elektrotechnické oceli. Tradice výroby sahá až do období druhé světové války, kdy byla vyvíjena technologie a první svitky byly vyrobeny už v roce 1946. Kromě výroby dynamo oceli, která slouží převážně k výrobě elektromotorů, rotorů a statorů, je společnost pyšná na to, že patří mezi celosvětových třináct výrobců oceli transformátorové, z níž jsou vyráběny transformátory. Výroba této oceli prochází technicky i časově náročným procesem, a proto se jen málo společností podařilo zvládnout technologii a získat potřebný know-how k úspěšné produkci. [21]

Dceřiná společnost TAMEH Czech s.r.o. představuje složitý a rozsáhlý komplex průmyslové energetiky se speciálním zaměřením na potřeby hutního průmyslu. V oboru vodního hospodářství, teplárenství, plynárenství, elektro-energetiky a výroby technických plynů je tato společnost svými fyzickými výkony plně srovnatelná s jednoúčelovými energetickými subjekty podnikajícími na energetickém trhu České republiky. Převážná část dodávek energetických médií směřuje do ostatních závodů a dceřiných společností ArcelorMittal Ostrava a.s., část je určena externím kupujícím. [21]

Dceřiná společnost ArcelorMittal Tubular Products Ostrava a.s. je největším výrobcem trubek v České republice. Nosným výrobním programem společnosti jsou bezešvé trubky válcované na dvou tratích Stiefel v provedení trubek hladkých, závitových, přírubových a olejářských. Trubky na tratích St 4-10" a St 140 jsou vyráběny pouze z plynule odlévaných předlitků. Nejnáročnějším výrobkem jsou bezešvé trubky olejářské - pažnicové, čerpací, vrtné a naftovodné. Od roku 1957 je společnost oprávněna označovat olejářské trubky monogramem Amerického Petrolejářského Institutu - API. Kromě běžných API závitů dodává společnost i pažnicové a čerpací trubky s plynotěsným spojem. Z ocelového pásu válcovaného za tepla jsou v provozu "Svařovna trub" vyráběny svařované trubky se šroubovicovým svarem jak v černém provedení, tak pro potřeb plynárenství v provedení s třívrstvou izolací PE, popř. vláknito-cementovou vnější izolací typu FZM. Společnost je vybavena nezbytnou kontrolní a zkušební technikou. Při kontrole jakosti se používá moderních nedestruktivních metod, které garantují požadovanou kvalitu dodávaných trubek. [21]

Dceřiná společnost ArcelorMittal Tubular Products Karviná a.s. podniká ve výrobě a prodeji podélně svařovaných ocelových tenkostěnných profilů a trubek a tenkostěnných otevřených profilů. Největší podíl výrobků nachází své uplatnění ve strojírenském a stavebním průmyslu, kde lze nejlépe využít jejich nízkou hmotnost a možnost vedení různých médií. Výroba je v současnosti realizována ve dvou hlavních výrobních provozech: rourovna a profilovna. V zájmu zajištění plynulosti a komplexnosti celého výrobního procesu však společnost zajišťuje vlastními silami také celou řadu dalších činností v oborech energetika, doprava a údržba. [22]

Dceřiná společnost ArcelorMittal Distribution Solutions Czech Republic, s.r.o. je distribuční a servisní společností koncernu ArcelorMittal pro Českou republiku. Nabízí konečným spotřebitelům široký sortiment hutního materiálu, a to v požadovaném rozsahu

služeb, množství a rychlosti dodávek. Konečným cílem je zabezpečení dlouhodobé spokojenosti zákazníka. [23]

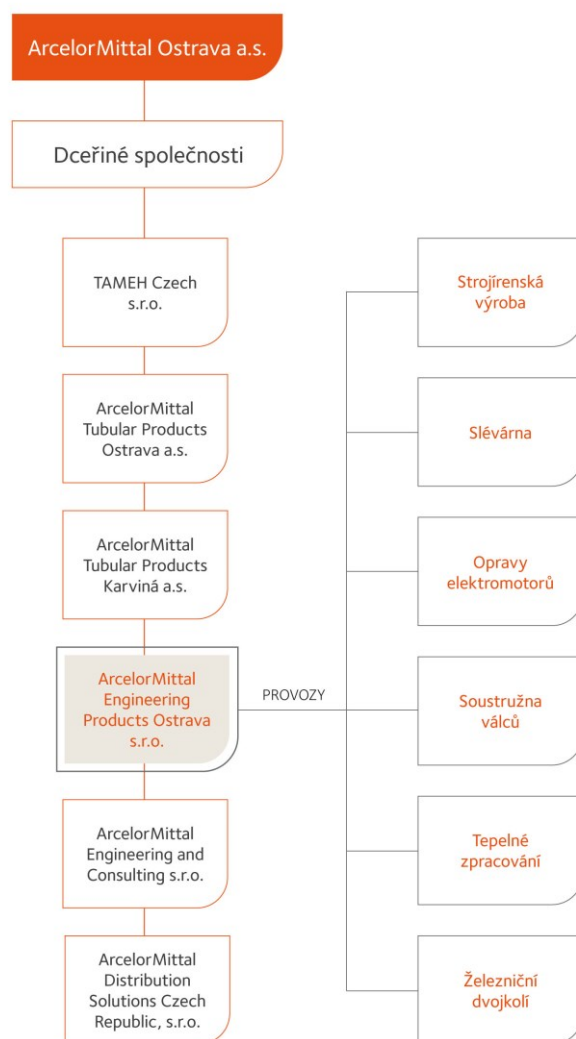
Dceřiná společnost ArcelorMittal Engineering and Consulting s.r.o. na základě uděleného statutu, oprávnění k činnostem ve výstavbě a získaných autorizací provádí komplexní zpracování projekční a konstrukční dokumentace v různých oborech průmyslové činnosti. Zabývá se především zaváděním nových technologií ve výrobě, jejich změnami. Dokumentačně zpracovává rekonstrukce a modernizace technologického zařízení. Zpracovává dle požadavku, výrobní či dodavatelskou dokumentaci. [24]

Dceřiná společnost ArcelorMittal Engineering Products Ostrava s.r.o. viz bod 3.1.3.

3.1.3. ArcelorMittal Engineering Products Ostrava s.r.o.

ArcelorMittal Engineering Products Ostrava s.r.o. je dceřinou společností ArcelorMittal Ostrava a.s., největší hutní firmy v České republice, a je v jejím 100 % vlastnictví. Společnost vznikla 1. 1. 2011, ale pyšní se více než padesátiletou tradicí a zkušeností. Výrobní činnost společnosti je zaměřena především na výrobu strojních dílů, ocelových konstrukcí, strojních investičních celků a výrobních linek, pracovních válců, odlitků, dvojkolí a náprav. Součástí společnosti je také tepelné zpracování a oprava elektromotorů. Primární zaměření je na hutní průmysl, je však schopna uspokojit potřeby zákazníka i v oblasti průmyslu petrochemického, těžebního, strojírenského, automotive a dalších. Mezi hlavní výhody patří dlouhá tradice a zkušenost a dále široké portfolio výrobních a materiálových kapacit na jednom místě, komplexita zakázek a synergie mezi provozy.

Hlavním cílem společnosti je uspokojení potřeb a očekávání zákazníků s důrazem na kvalitu, včasnost dodávek a silné finanční zázemí. Společnost se také zavazuje plnit požadavky legislativy platné pro oblast ochrany zdraví svých zaměstnanců a životního prostředí. Společnost je držitelem certifikátu ČSN EN ISO 9001:2008, systému environmentálního managementu ČSN EN ISO 14001:2004, systému řízení ČSN OHSAS 18001:2007 a mnoha dalších certifikátů. [25]



Obr. 3.1: Pozice ve skupině ArcelorMittal Ostrava [25]

Strojírenská výroba se zabývá výrobou strojních celků a zařízení, kusovou a malosériovou výrobou, renovací náhradních dílů pro zařízení těžkého průmyslu, především hutního, těžebního a příbuzných oborů. Provoz zajišťuje strojní obrábění, výrobu ozubení, tepelné zpracování, zámečnické a mostařské práce, výrobu ocelových konstrukcí a technologických svařenců. Výroba je prováděna dle dodané nebo zpracované výkresové dokumentace. [25]

Slévárenská tradice výroby odlitků sahá do roku 1951. Dlouholeté zkušenosti získané při výrobě odlitků jsou v současnosti využívány pro výrobu náročných odlitků z oceli, šedé litiny a tvárné litiny pro strojírenské firmy v České republice i v zahraničí. Součástí provozu je i modelárna a úpravna okují. Zároveň provoz získal výrobkové certifikáty společností Bureau

Veritas pro celý výrobní sortiment a Lloyd's Register pro odlitky ze šedé a tvárné litiny do kusové hmotnosti 15 000 kg. [25]

Opravy elektromotorů se provádí pro všechny druhy a provedení elektrických strojů – střídavých i stejnosměrných, točivých synchronních a asynchronních, s kotvou nakrátko a kroužkovou, stejnosměrné a vysokonapěťové. Dále opravy strojů netočivých - tlumivek a břemenových elektromagnetů. Dále se na provozu provádí převíjení, měření elektrických strojů včetně točivých zkoušek, elektrické zkoušky ochranných pomůcek, provozní diagnostiku, vypalování vinutí a dynamické vyvažování. [25]

Soustružna válců se zabývá výrobou nových válců a renovacemi válců pro válcování profilů a pásů za tepla. Provoz s více než padesátiletou tradicí a zkušenostmi s obráběním legovaných výkovků a odlitků z litiny i ocelolitiny s tvrdostí do 90 HSh, včetně zkušeností s obráběním válců ze slinutých karbidů, nabízí i výrobu kontrolních či kopírovacích šablon. [25]

Tepelné zpracování se provádí v plynových a elektrických pecích. Pece jsou opatřeny šamotovou vyzdívkou, nebo vyzdívkou z vláknitých materiálů. Technologický proces je řízen PC a dokládán záznamem o průběhu tepelného zpracování. Hlavní druhy prováděného tepelného zpracování: žihání, zušlechťování uhlíkových a legovaných ocelí, cementování s řízeným uhlíkovým potenciálem, kalení nástrojových ocelí do austenitizační teploty 1 200 °C, kalení speciálních ocelí a ledeburitických ocelí, kalení v atmosférách, napouštění v solné lázni. [25]

Železniční dvojkolí provádí výrobu náprav, celistvých a obručových kol pro železniční kolejová vozidla a tramvaje dle standardů EN, UIC a ČSN. Provádí sestavování a opravy dvojkolí pro železniční kolejová vozidla včetně výměny obručí, kotoučových a ozubených kol, brzdných kotoučů, provádí montáž ložiskových skříní na čepy náprav, statické vyvažování celistvých a kotoučových kol, předepsané zkoušky. [25]

3.1.4. Profil společnosti ArcelorMittal Engineering Products Ostrava s.r.o.

Obchodní název společnosti: ArcelorMittal Engineering Products Ostrava s.r.o.

Adresa společnosti: Vratimovská 689, 707 02 Ostrava - Kunčice

Identifikační číslo: 623 62 411

Právní forma: Společnost s ručením omezením

Datum založení společnosti: 1.1.2011

Společník: ArcelorMittal Ostrava a.s.

Podíl: vklad: 652 400 000 Kč, splaceno 100%

Předmět podnikání: výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
slévárenství, modelářství
kovářství, podkovářství
montáž, opravy, revize a zkoušky plynových zařízení a plnění nádob na plyn
montáž, opravy, revize a zkoušky zdvihacích zařízení
obráběčství
montáž, opravy, revize a zkoušky tlakových zařízení a nádob na plyny
montáž opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení
zámečnictví, nástrojářství
výroby, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení



Obr. 3.2: Organizační schéma společnosti AMEPO s.r.o. [25]

3.2. Analýza kvality z pohledu zákazníků a doporučení pro podnikovou praxi

Kvalita výrobků a služeb, ochrana životního prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců a prevence závažných havárií patří k nejvyšším prioritám společnosti AMEPO s.r.o.. Jako nedílnou součást systému řízení společnost zavedla a certifikovala systém integrovaného řízení dle EN ISO 9001:2008 systém managementu jakosti, EN ISO 14001:2004 systém environmentálního managementu, BS OHSAS 18001:2007 systém managementu bezpečnosti a zákona č. 59/2006 Sb. (ve znění pozdějších předpisů) o prevenci závažných havárií a implementovaly systém hospodaření s energií dle EN ISO 50001:2011.

3.2.1. Tvorba dotazníku

Po konzultaci s manažerem pro prodej a marketing společnosti AMEPO s.r.o., jsme rozhodli vytvořit dotazník pro hodnocení spokojenosti zákazníků přístupem využívající zkušenosti pracovníků hodnocené společnosti, dle metody tzv. rozvoje znaků jakosti. Tento postup jsme zvolili z důvodu velké rozmanitosti portfolia výrobků společnosti AMEPO s.r.o. a tím pádem i k velkému okruhu rozdílných zákazníků s odlišnými požadavky potažmo znaky jejich spokojenosti. Nemalý vliv na volbu této metody měly také nízké náklady.

Předem jsme se dohodli, že hodnocení spokojenosti zákazníků společnosti AMEPO s.r.o. bude probíhat nepřímou formou, tzn., že dotazníky budou rozesílány na vybrané zákazníky v elektronické podobě e-mailem. Také jsme měli předem dán styl dotazníku, který bude vytvořen v Likertově formátu, resp. jako formát numerický. Hodnocení bude probíhat pomocí pětistupňové hodnotící škály:

- 0 – nehodnoceno,
- 1 - plná spokojenost,
- 2 - spíše spokojenost,
- 3 - mírná nespokojenost,
- 4 - spíše nespokojenost,
- 5 - plná nespokojenost.

Byl vytvořen tým 10 pracovníků společnosti AMEPO s.r.o. složený ze zkušených zaměstnanců společnosti, kteří jsou v permanentním styku se zákazníky a tudíž nejlépe znají jejich potřeby. V týmu bylo 5 vedoucích jednotlivých provozů, vedoucí oddělení kontroly jakosti, manažer pro prodej a marketing a 3 obchodní zástupci společnosti. Tito pracovníci se sešli na schůzce – brainstormingu, kde jim byl vysvětlen důvod a cíl tohoto setkání. Moderování se ujal manažer pro prodej a marketing. Každý z účastníků brainstormingu se mohl volně a nevázaně vyjadřovat a navrhopvat své nápady na požadavky, jako by byli zákazníci společnosti AMEPO s.r.o. Všechny návrhy byly zapisovány na flip-chart. Vznikl dlouhý seznam nápadů, ke kterým jsme se postupně vraceli a třídili je do tří stanovených skupin: 1. možné, 2. nejisté, 3. nemožné. Formou označování těch nejideálnější myšlenek a požadavků jsme se postupně dostali k předem stanovenému množství maximálně 20 požadavků, potažmo znaků spokojenosti zákazníků.

Znaky spokojenosti jsme poté rozdělili do čtyř vybraných skupin takto:

1. Hodnocení přístupu zaměstnanců

Zde mají respondenti možnost se vyjádřit k přístupu zaměstnanců společnosti AMEPO s.r.o. při styku se zákazníkem. Hodnotí zde jejich:

Úroveň komunikace, Aktivita, Dostupnost dle potřeby, Schopnost reakce, Dodržování bezpečnosti práce v místě realizace

2. Hodnocení výrobků (služeb)

Tato oblast je zaměřena na hodnocení konkrétních výrobků nebo služeb a jejich vlastností. Zákazníci hodnotí:

Dodržování shody s technickými specifikacemi, Úroveň předané dokumentace k výrobku, Vzhled, Spolehlivost, Vliv na životní prostředí

3. Hodnocení prodeje

Otázky definují hodnocení obchodních činností společnosti při smluvním vztahu se zákazníkem. Zákazníci zde hodnotí:

Akceptování změn požadavků zákazníka, Splnění termínu, Přiměřenost ceny, Přiměřenost platebních podmínek, Vhodnost poskytovaných záruk, Splnění účelu provedených přejímk, Pružnost a způsob vyřizování stížností a reklamací

4. Hodnocení věrnosti

Touto kapitolou se společnost AMEPO s.r.o. snaží zjistit věrnost svých zákazníků a jejich ochotu další spolupráce. Hodnotí se:

Ochota objednat si u nás další výrobky, Ochota doporučit nás dalším firmám

Poslední otázka v dotazníku je položena otevřenou formou a zákazník zde má mít možnost se vyjádřit k čemukoliv, podat negativní i pozitivní připomínky, navrhnout zlepšení spolupráce.

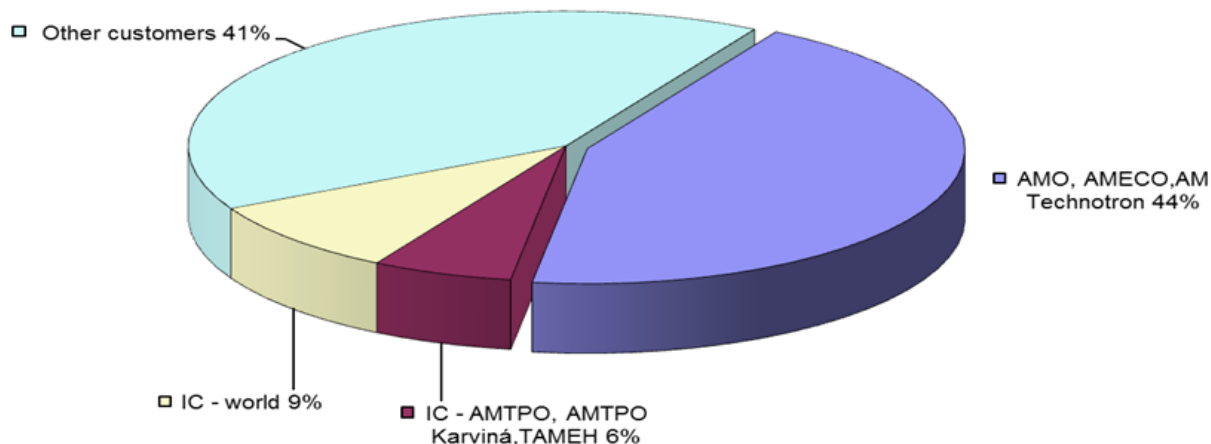
Zpracovaný dotazník k zjištění spokojenosti zákazníka společnosti AMEPO s.r.o. je uveden v příloze č. 1.

3.2.2. Metodika shromažďování a sběru dat

Společnost AMEPO s.r.o. disponuje přehlednou databází současných i minulých zákazníků společnosti včetně objemu prodeje jednotlivým zákazníkům. V metodice společnosti se zákazníci dělí na interní zákazníky (záводы mateřské společnosti ArcelorMittal Ostrava a.s. jejich dceřiných společností, ArcelorMittal Tubular Products Ostrava a.s., ArcelorMittal Tubular Products Karviná a.s. a Tauron ArcelorMittal Energy Holding Czech s.r.o.) a externí zákazníky, kde jsou zahrnuti i zákazníci v rámci celosvětové skupiny ArcelorMittal a ostatní externí zákazníci.

Metoda výběru zákazníků, kterým je dotazník odeslán, je úsudková, tzn. že výběr závisí na úsudku těch, kteří vzorkování realizují. Tato metoda vychází ze zkušenosti lidí, kteří se vzorkováním zákazníků zabývají, v našem případě se jednalo o obchodní zástupce společnosti. Velikost a složení výběru vzorku tak závisí čistě na vůli a rozhodnutí těchto lidí, což se jeví jako optimální řešení pro společnost typu AMEPO s.r.o., z důvodu velké rozmanitosti portfolia výrobků společnosti a tím pádem i velkému okruhu rozdílných zákazníků.

Současný podíl prodeje společnosti mezi interní zákazníky AMO, interní zákazníky AM a ostatní externí zákazníky je v tomto poměru:



Obr. 3.3: Rozdělení podílu prodeje ve společnosti AMEPO s.r.o.

Vzhledem k uvolněným zdrojům pro měření spokojenosti zákazníků vrcholovým vedením společnosti, technickým možnostem organizace, rozsahu výběru respondentů a požadavcích na návratnost dotazníků, resp. odezvu zákazníků, byla zvolena metoda sběru dat o spokojenosti zákazníků pomocí klasické či elektronické pošty. Výhodou této metody je vysoká odezva, možnost okamžitého vyhodnocování a rychlost získání dat. V dnešních podmínkách, kdy jsou na internet napojeny už prakticky všechny organizace, i když se jedná o metodu nepřímého styku se zákazníkem, se tato metoda jeví jako nejideálnější při oslovování zákazníků v průmyslovém odvětví. Navíc, v případě, že respondent zašle dotazník vyplněn neúplně nebo nesrozumitelně, je zde možnost rychlého zpětného kontaktu zákazníka telefonickou linkou s žádostí o doplnění.

Dotazování zaměstnanců probíhalo v měsících prosinec 2014 až únor 2015. Cílem tedy bylo zjistit spokojenost zákazníků za rok 2014. Bylo osloveno celkem 75 zákazníků z celkového množství 230, což je 32%. Z celkového množství odeslaných dotazníků, se vrátilo zpět 82% (62 ks) vyplněných dotazníků. Z tohoto počtu bylo 12 ks bylo od zahraničních zákazníků, 8 ks od zákazníků v rámci skupiny ArcelorMittal a 41 ks od tuzemských zákazníků. Přehled jednotlivých zákazníků po provozech, kteří zaslali zpět své vyplněné dotazníky, je uveden v tabulce č. 3.1. Z celkového počtu zasláných dotazníků je tedy návratnost na velmi dobré úrovni 82% a z celkového počtu zákazníků je to vzorek 26%. I když je procento návratnosti velmi vysoké, je zcela zřejmé, že firmy se nerady zabývají

vyplňováním dotazníků a mnoho z nich zaslalo vyplněný dotazník až po opětovné urgenci obchodním zástupcem společnosti AMEPO s.r.o..

Provoz 21	Provoz 22	Provoz 23	Provoz 24	Provoz 25	Provoz 26
TRANSL	MPS Mont	VÍTKOVICKÉ SLÉVÁRNY	MORAVSKÉ DRÁTOVNY	VÍTKOVICKÉ SLÉVÁRNY	AZ-LOKOMAT
PLASMAMETAL	HANSEN ELEKTRIC	VÚHŽ	HUISMAN Konstrukce	VÍTKOVICE HM	Bonatrans Group
MORAVSKÉ MONTÁŽE	STROJFERR	Slovakia STEEL MILLS	EKOMOR	ŽDAS	CZ LOKO
HYUNDAI Motor	AMTPO	BRC International ltd	STROSS Engineering	GTK Group	VIKOV
VÍTKOVICE HM	AMO, závod 13	AMTPO	TAHOKOV-TECHNOTRON	SWT GUSS GmbH	VŠEKON FLORČIK
VŠEKON Florčík	AMO, závod 14	AMO - HCC	INGETEA	STC-REALSERVICE SRL	UNEX
OSTROJ		AMO - KD	TECHNOSVAR	CAST-NOC ENGINEERING	STROJÍRNY POLDI
FERONA			KOFING	GieBtechnik Bremer GmbH	JINPO PLUS
DVRR Systems Slovakia			KOVO GROUP	GVA Krefeld GmbH	FLASH STEEL POWER
KOVOJAS			Lichna TRADE CZ	Co KG GmbH	FERRCOMP
AMTP Romana			SE-MI TECHNOLOGY	INDUSTEEL Le Creusot	Č.V.Prototyp
AMTPK			KARIMPEX-STROJÍRNY	INDUSTEEL France	REMESLO STROJAL

Tab. 3.1: Přehled zákazníků, kteří vrátili vyplněné dotazníky

3.2.3. Vyhodnocení dotazníku

Získané informace z došlých dotazníků byly vyhodnoceny pomocí tabulkového softwaru MS Excel a pro větší názornost byly výsledky znázorněny pomocí grafů.

V první fázi hodnocení jsem výsledky z dotazníku přepsal do vytvořené tabulky MS Excel pro jednotlivé provozy. Kde díky nasazení vzorců, jsou již automaticky vypočítávány výsledné hodnoty hodnocení podle jednotlivých znaků spokojenosti, podle jednotlivých oblastí znaků spokojenosti, podle jednotlivých zákazníků. Tyto formuláře poté dále slouží jako podklad pro vyplnění celkové tabulky vyhodnocení spokojenosti zákazníků za společnost podle jednotlivých kritérií.

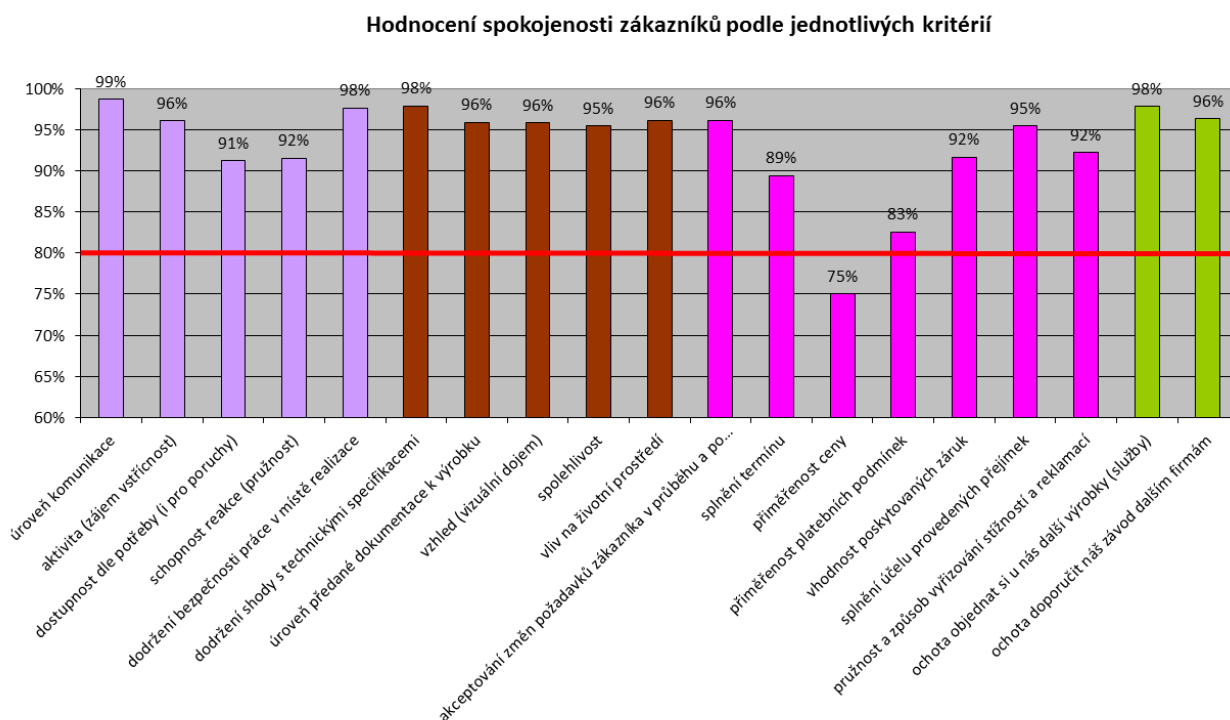
Výsledkem hodnocení je procento spokojenosti, které vzniká poměrem počtu získaných odpovědí se součtu bodového ohodnocení daných odpovědí.

Odpovědní pracovníci stanovili, že oblastí pro společnost AMEPO s.r.o. optimálního hodnocení je **nad hranicí 80%**. Metodou neustálého zlepšování by se časem měla zvýšit hranice až na 90 %, což by odpovídalo hranici naprosté spokojenosti v automobilovém průmyslu.

V celkovém hodnocení dosáhla společnost AMEPO s.r.o. indexu spokojenosti zákazníků za rok 2014 **ve výši 93 %**. Tabulka s výpočty a daty je uvedena v příloze č. 4.

Hodnocení spokojenosti zákazníků podle jednotlivých znaků spokojenosti

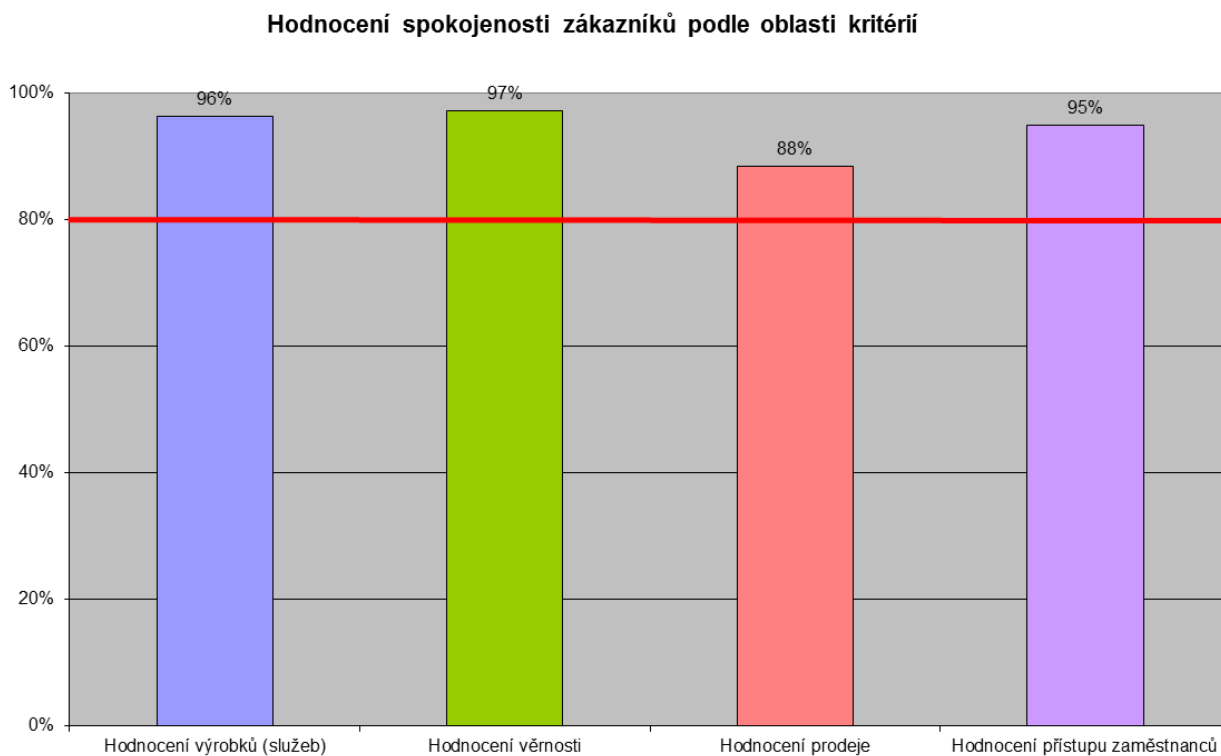
Z tohoto celkového hodnocení společnosti vyplývá, že nejnižší spokojenost zákazníků je s průměrností ceny (75%) a průměrností platebních podmínek (83%). Ostatní kritéria jsou v rozmezí hodnot od 91% až 99% spokojenosti.



Graf 3.1: Hodnocení spokojenosti zákazníků podle jednotlivých znaků spokojenosti

Hodnocení spokojenosti zákazníků podle oblastí kritérií

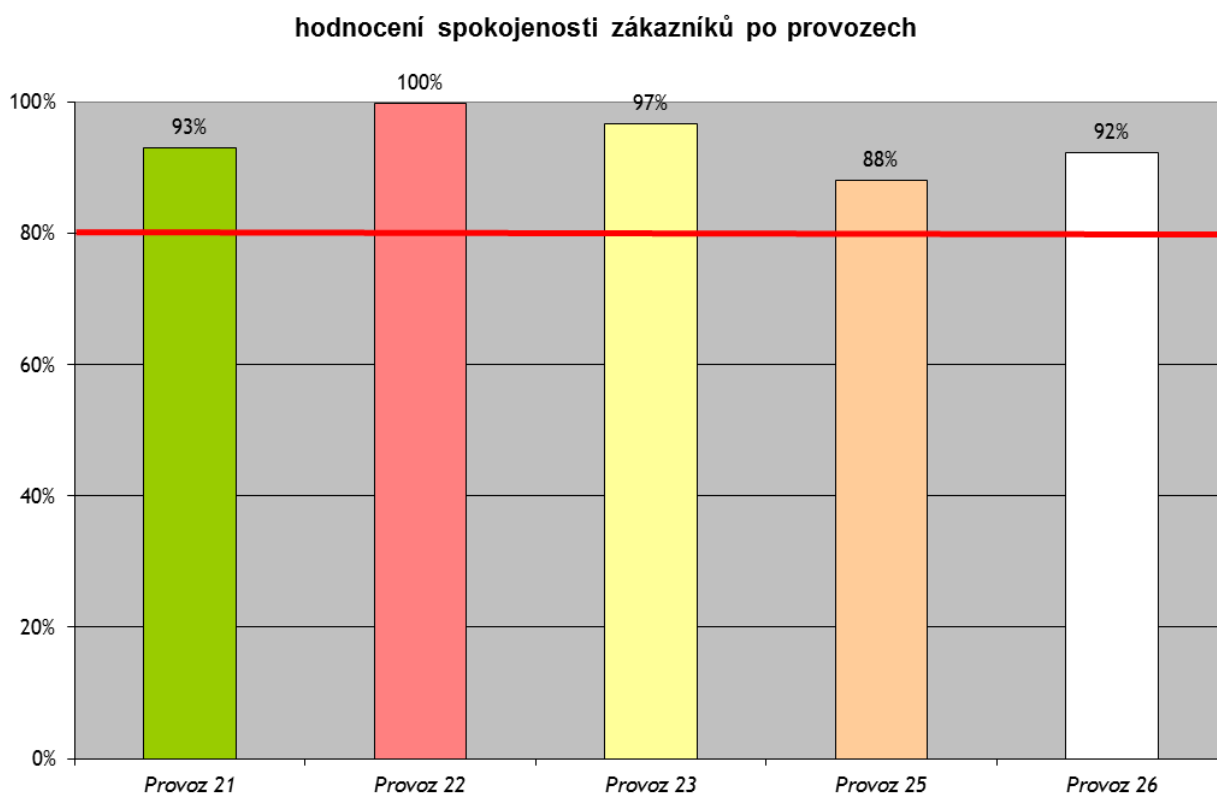
Z tohoto celkového hodnocení společnosti vyplývá, že nejnižší spokojenost zákazníků je s hodnocením prodeje (88%). Ostatní oblasti jsou v rozmezí hodnot od 95% až 97% spokojenosti. Hodnocení žádného z kritérií není pod hranicí námi určené optimální hodnoty 80%.



Graf 3.2: Hodnocení spokojenosti zákazníků podle oblasti kritérií

Hodnocení spokojenosti zákazníků podle jednotlivých provozů

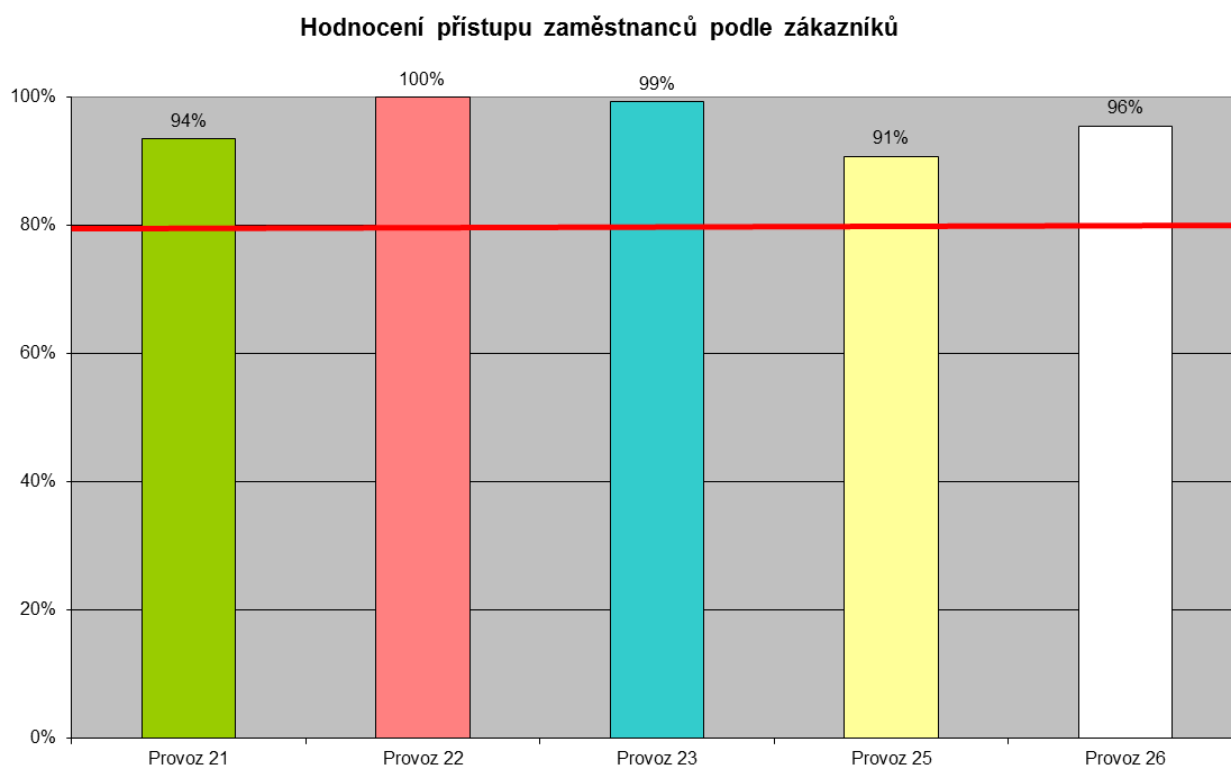
Z tohoto celkového hodnocení společnosti vyplývá, že nejnižší spokojenost zákazníků je s hodnocením provozu slévárny (88%). Ostatní oblasti jsou v rozmezí hodnot od 92% až 100% spokojenosti. Hodnocení žádného z kritérií není pod hranicí námi určené optimální hodnoty 80%.



Graf 3.3: Hodnocení spokojenosti zákazníků podle jednotlivých provozů

Hodnocení přístupu zaměstnanců podle jednotlivých provozů

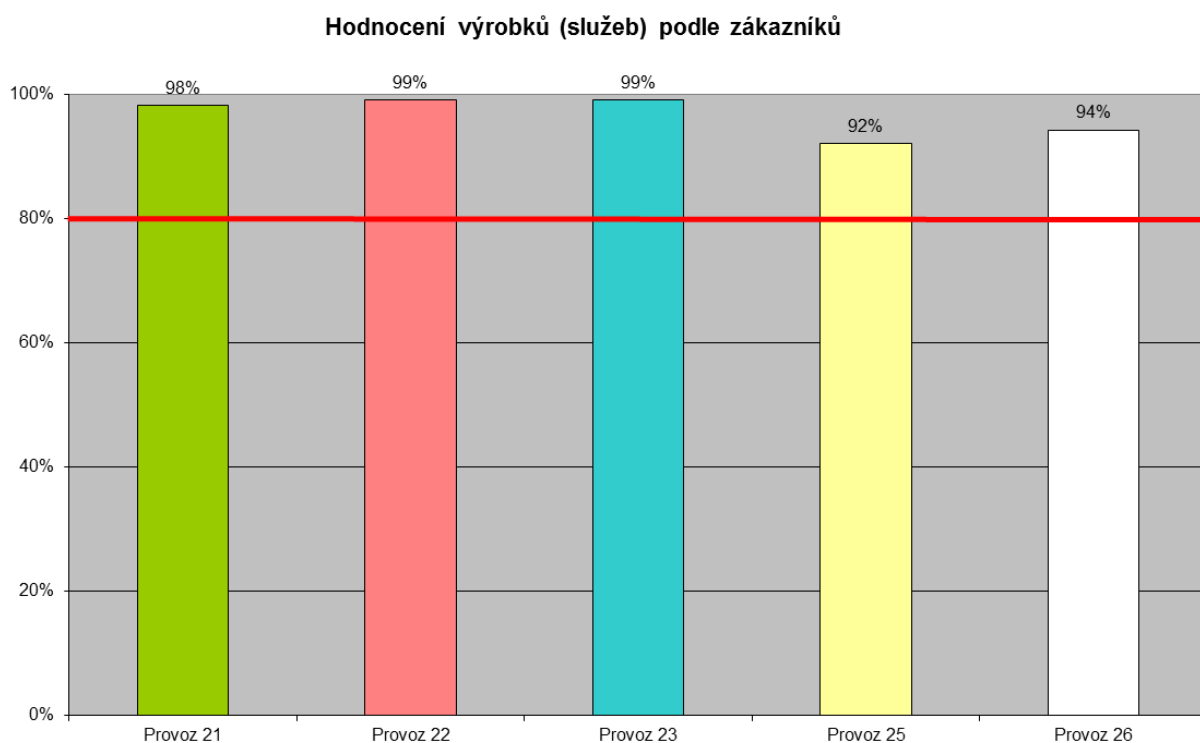
Z tohoto celkového hodnocení společnosti vyplývá, že nejnižší spokojenost zákazníků s přístupem zaměstnanců je na provozu slévárna (91%). Ostatní oblasti jsou v rozmezí hodnot od 94% až 100% spokojenosti. Hodnocení žádného z kritérií není pod hranicí námi určené optimální hodnoty 80%.



Graf 3.4: Hodnocení přístupu zaměstnanců podle jednotlivých provozů

Hodnocení výrobků (služeb) podle jednotlivých provozů

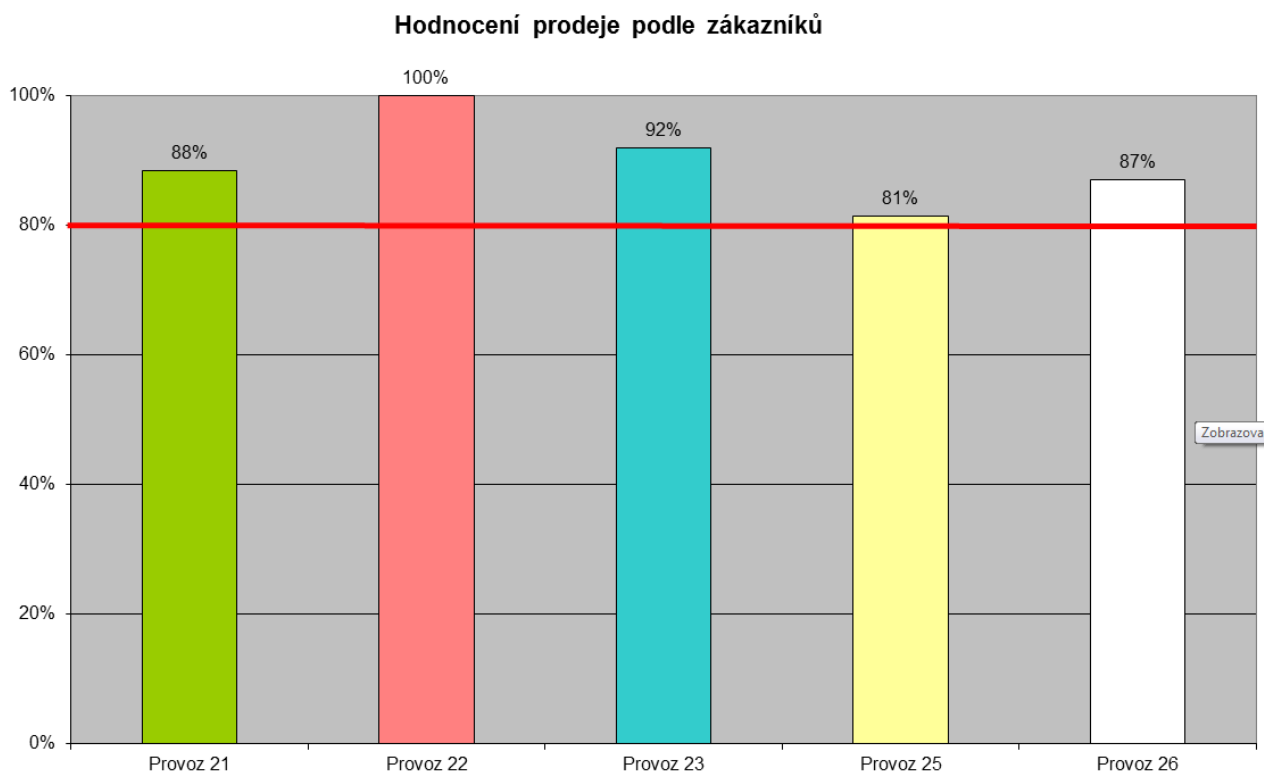
Z tohoto celkového hodnocení společnosti vyplývá, že nejnižší spokojenost zákazníků s výrobky je opět na provozu slévárna (92%). Ostatní oblasti jsou v rozmezí hodnot od 94% až 99% spokojenosti. Hodnocení žádného z kritérií není pod hranicí námi určené optimální hodnoty 80%.



Graf 3.5: Hodnocení výrobků (služeb) podle jednotlivých provozů

Hodnocení prodeje podle jednotlivých provozů

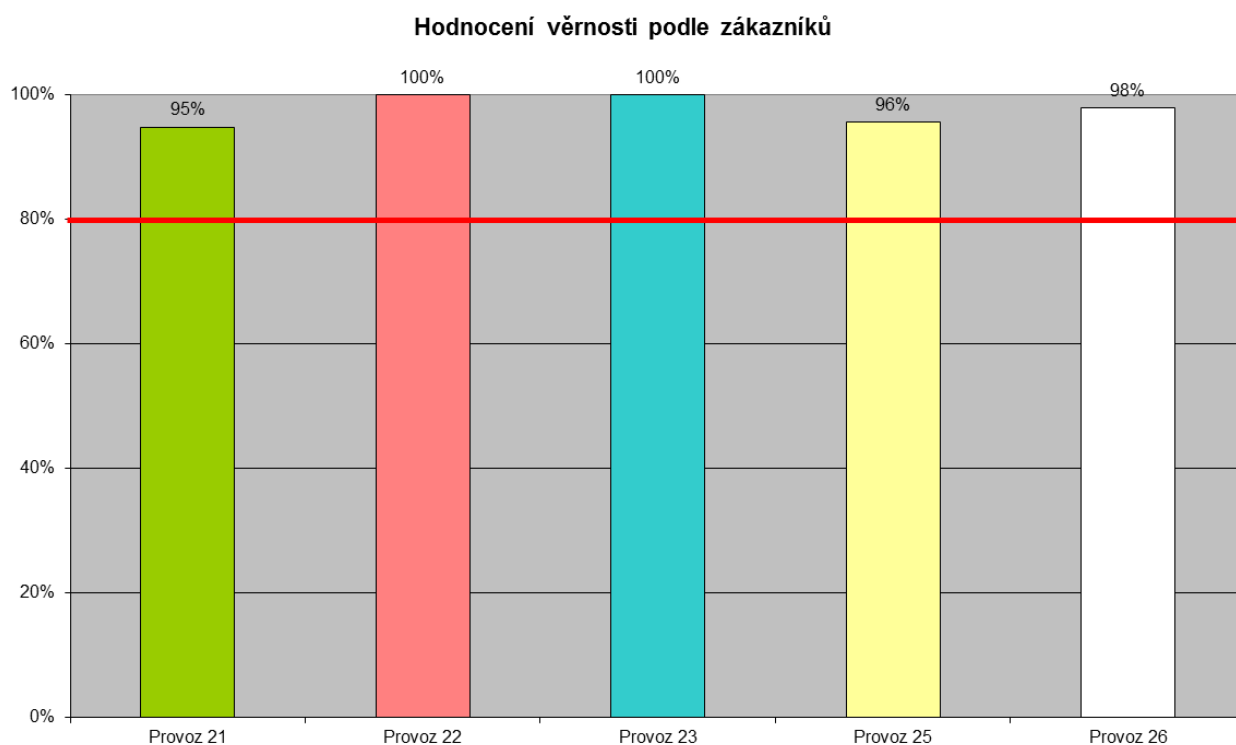
Z tohoto celkového hodnocení společnosti vyplývá, že nejnižší spokojenost zákazníků s oblastí prodeje je opět na provozu slévárna (81%). Ostatní oblasti jsou v rozmezí hodnot od 87% až 100% spokojenosti. Hodnocení žádného z kritérií není pod hranicí námi určené optimální hodnoty 80%.



Graf 3.6: Hodnocení prodeje podle jednotlivých provozů

Hodnocení věrnosti zákazníků podle jednotlivých provozů

Z tohoto celkového hodnocení společnosti vyplývá, že nejnižší věrnost zákazníků je na provozu strojírenská výroba (95%). Ostatní oblasti jsou v rozmezí hodnot od 96% až 100% spokojenosti. Hodnocení žádného z kritérií není pod hranicí námi určené optimální hodnoty 80%.



Graf 3.7: Hodnocení věrnosti zákazníků podle jednotlivých provozů

Připomínky zákazníků a návrhy na zlepšení spolupráce

Někteří zákazníci se také vyjádřili k poslední otázce Připomínky zákazníka a návrhy na zlepšení spolupráce:

Zákazník provozu 21 – OSTROJ: „Rychlejší reakce na poptávky.“

- Zákazník provozu 23 – AMO-HCC: „Velmi dobrá komunikace. Plnění v požadované kvalitě a termínu. Flexibilní přístup související s operativními změnami válcovacího programu tratě HCC.“
- Zákazník provozu 24 – TAHOKOV-TECHNOTRON: „Stávající platební podmínky (platba v hotovosti), jsou pro nás nevhodné. Uvítali bychom platbu fakturou se splatností min. 30 dnů.“
- Zákazník provozu 25 – ŽŽDAS: „Projednat s firmou ŽŽDAS podmínky zpětného odkupu kokilového lomu a tím docílit výhodnějších cen pro nabídková řízení.“
- Zákazník provozu 25 – SWT GUSS: „Společný vývoj produktů. Lepší přizpůsobení cen v závislosti na situaci na trhu. Lepší ceny pro SWT Guss jakožto významného zákazníka.“
- Zákazník provozu 25 – STC-REALSERVICE SRL: „Mohly by být lepší/pozdější platební podmínky a lepší dodací lhůty.“
- Zákazník provozu 25 – Co KG GmbH: „Úroveň ceny se nám zdá trochu vysoká. Není snadné porovnat vaše cenové nabídky s naší poptávkou. Prosím, zkuste využít text naší poptávky ve vaší nabídce.“
- Zákazník provozu 25 – INDUSTRIEL Le Creusot: „Výrazné zlepšení v dodacích lhůtách, dobré vztahy s partnerem.“
- Zákazník provozu 25 – INDUSTRIEL France: „Velmi dobré: do 3 měsíců jsme obdrželi týdenní zprávu o dodacích termínech.“
- Zákazník provozu 26 – Bonatrans Group: „Doporučujeme vymezení odděleného prostoru pro lakování našich výrobků (plenty, zástěny).“
- Zákazník provozu 26 – FLASH STEEL POWER: „Vyhovovalo by nám zasílání dokumentace i v anglickém jazyce.“

3.2.4. Návrhy a doporučení

Výsledky výzkumu spokojenosti zákazníka ukázaly, že zákazníci jsou nejvíce spokojeni v oblasti úrovně komunikace (99%), dodržením bezpečnosti práce (99%) a dodržením shody s technickými specifikacemi (98%). Toto přisuzují především vyšší motivaci všech zaměstnanců neztratit zákazníka v zakázkově chudé době a dále díky personálním změnám v obchodním týmu.

Návrh opatření:

I když považujeme výsledky průzkumu v těchto oblastech za uspokojující, je nutné se zaměřit především na kvalitu nových výrobků a kvalitu prvních dodávek výrobků novým zákazníkům, a to zejména posílením výstupní kontroly zkušebních zakázek. U nových zakázek bude prováděna zdvojená výstupní kontrola (např. pokud norma ukládá kontrolu každého desátého kusu, bude se kontrolovat min. každý pátý kus). V oblasti komunikace se bude obchodní oddělení zaměřovat na reakci zákazníkům „day to day“ tedy nejpozději do druhého dne. Dále posílením obchodního týmu strojírny personální změnou a v neposlední řadě metodickým vedením vedoucích provozů.

Zákazníci jsou relativně spokojeni s přístupem zaměstnanců AMEPO s.r.o., úrovní výrobků a služeb (91-96%). Rovněž jsou ochotni si objednat další výrobek nebo službu (98%) a jsou ochotni společnost doporučit dalším firmám (96%).

Z tohoto hodnocení vyplývá, že zákazníci jsou stále loajální vůči společnosti AMEPO s.r.o..

Nejméně jsou zákazníci spokojeni v oblasti prodeje s přiměřeností platebních podmínek (82%) a s přiměřeností ceny (75%). V oblasti přiměřenosti platebních podmínek byli nejméně spokojeni zákazníci provozu 23 – Soustružna válců (69%), provozu 25 – Slévárna (75%) a provozu 26 – Dvojkolí a kalírna (77%). V oblasti přiměřenosti ceny byli nejméně spokojeni zákazníci provozu 21 – Strojírenská výroba (67%) a provozu 24 – BESS (69%).

Návrh opatření:

Platební nástroje společnosti AMEPO s.r.o. jsou velmi omezené vzhledem k pravidlům v rámci skupiny AM. Obchodní oddělení bude hledat cesty, jak vyjít zákazníkovi vstříc (pomoc se zajištěním financování, bankovní záruky, akreditivy, ověřování u Atradia atd.). Toto je úkolem obchodníků v rámci zlepšování komunikace a schopnosti reakce. Bude navrženo kvartální školení obchodníků a vedoucích provozů týkající se: platebních nástrojů, jejich ceny

a výhod pro zákazníka, školení k sazbám tak, aby uměli vysvětlit cenu zákazníkovi a komunikovat ji správně.

Dodací termíny se kontinuálně vylepšují. Na slévárně bylo zavedeno několik opatření jako týdenní termínové reporty TOP6 zákazníků, rámcová smlouva s AMO na odlitky, včasné před objednání dopravy atd. Dalšími opatřeními mohou být smlouvy na externí opracování a modelárny. Na provoz strojírenské výroby byly zavedeny pravidelné termínové schůzky se závodem 3 společnosti AMO, včetně zástupců oddělení nákupu. Bude dokončena směrnice k urychlení celého postupu objednání až po samotnou výrobu mezi třemi stranami – nákup-údržba-výroba. Bude dokončen hodnotový kontrakt na opakované renovace včetně ceníku do 100 tis. Kč a pravidelné schůzky s údržbou k termínovým posunům.

Snížení konečných cen pro zákazníky může vést přes procesy snižování nákladů ve výrobě, které může být dosaženo minimalizací ztrát v procesech logistiky, nebo snížením ztrát v nejakostní výrobě.

Bylo dohodnuto na úrovni managementu AMEPO s.r.o., že poskytování „pod nákladových cen“ je v plné kompetenci manažera prodeje a v případě nutnosti bude realizováno pro získání ztraceného zákazníka nebo získání úplně nového zákazníka. Ve výjimečných případech nízké naplněnosti i u stávajících zákazníků a po dohodě s manažerem prodeje.

Konkrétní připomínky zákazníků budou projednány v rámci porad jednotlivých provozů a obchodního oddělení a bude na ně reagováno.

4. Závěr

Tato bakalářská práce je zaměřena na kvalitu z pohledu zákazníka strojírenského podniku, konkrétně společnosti ArcelorMittal Engineering Products Ostrava s.r.o.. Cílem této práce je zavést systém hodnocení a vyhodnotit spokojenost zákazníků, zaměřit se na jejich hlavní požadavky a přání.

Provedené vyhodnocení dotazníkového šetření spokojenosti zákazníků v praktické části ukázalo, kterým oblastem má společnost v budoucnu věnovat zvýšenou pozornost, aby dosahovala ještě vyšší spokojenosti svých zákazníků. Spokojenost zákazníků je v dnešní době pro společnost stěžejním tématem. Bez spokojených zákazníků by společnost nemohla fungovat a proto se snaží dělat vše pro to, aby stávající zákazníci byli loajální a noví zákazníci si našli ke společnosti trvalou cestu.

Velmi rychle se ve spolupráci s vedoucími pracovníky společnosti povedlo sestavit dotazník, který vyhovoval všem různorodým provozům společnosti. Vzhledem k přehledné databázi zákazníků byl vytvořen vzorek zákazníků, který byl osloven k vyplnění dotazníku. Bylo dosaženo relativně velké návratnosti dotazníků. Ze získaných výsledků je zřejmé, že celkově jsou stávající zákazníci společnosti spokojeni. Mírná nespokojenost nastává v oblasti prodeje a to zejména u znaků jako jsou Přiměřenost ceny a Přiměřenost platebních podmínek. Na tyto níže hodnocené znaky kvality bylo reagováno v závěru praktické části návrhem opatření, že bude navrženo kvartální školení obchodníků a vedoucích provozů týkající se platebních nástrojů, jejich ceny a výhod pro zákazníka, školení k sazbám tak, aby uměli vysvětlit cenu zákazníkovi a komunikovat ji správně. Výsledky výzkumu rovněž ukázaly pozitivní hodnocení v oblastech úrovně komunikace, dodržení bezpečnosti práce a dodržení shody s technickými specifikacemi. Toto přisuzují především vyšší motivaci všech zaměstnanců neztratit zákazníka v zakázkově chudé době a kvalitní práci managementu podniku.

Spokojenost zákazníků je v dnešní době jednou z hlavních předností firmy v boji o zákazníka v konkurenčním prostředí. Spokojenost je klíčem k úspěchu a tak je nutno správně pochopit potřeby a očekávání zákazníků. Pro společnost je důležité se uvědomit, že budoucnost firmy je závislá na spokojenosti zákazníků a budování dlouhodobých vztahů.

Seznam použité literatury

- [1] BLECHARZ, Pavel. Základy moderního řízení kvality. 1. Vyd. Praha: Ekopress, 2011. 122 s. ISBN 978-80-86929-75-0.
- [2] NENADÁL, Jaroslav a kol.. Moderní management jakosti – Principy, postupy, metody. 1. Vyd. Praha: Management Press, 2011. 380 s. ISBN 978-80-7261-186-7.
- [3] VEBER, Jaromír a kol.. Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce. 2. Vyd. Praha: Management Press, 2010. 360 s. ISBN 978-80-7261-210-09.
- [4] NENADÁL, Jaroslav; NOSKIEVIČOVÁ, Darja; PETŘÍKOVÁ, Růžena; PLURA, Jiří; TOŠENOVSKÝ, Josef. Moderní systém řízení jakosti. 1. Vyd. Praha: Management Press, 1998. 283 s. ISBN 80-85943-63-8.
- [5] NENADÁL, Jaroslav. Měření v systémech managementu jakosti. 2. Vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.
- [6] NOVÝ, Ivan; PETZOLD, Jorg. (Ne)spokojený zákazník – náš cíl?! 1. Vyd. Praha: Grada, 2006. 160 s. ISBN – 80-247-1321-7
- [7] CHALUPSKÝ, Vladimír. Marketingový audit spokojenosti zákazníků. 1. Vyd. Brno: Vysoké učení technické, 2001. 45 s. ISBN 80-214-2005-7
- [8] FORET, Miroslav; STÁVKOVÁ, Jana. Marketingový výzkum – Jak poznávat své zákazníky. 1. Vyd. Praha: Grada, 2003. 160 s. ISBN 80-247-0385-8
- [9] KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Marketing. 1. Vyd. Praha: Grada, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3
- [10] KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Marketing a management. 12. Vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5
- [11] FREEMANTLE, David. Bezkonkurenční služby zákazníkům. 1. Vyd. Praha: Management Press, 1996. 162 s. ISBN 80-85943-26-3
- [12] ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing obchodní firmy. 1. Vyd. Praha: Grada, 2009. 240 s. ISBN 978 – 80-247-2049-4
- [13] FORET, Miroslav. Poznáváme svoje zákazníky. 1. Vyd. Praha: Albatros media, 2012. 116 s. ISBN 978-80-265-0038-4

Internetové zdroje

[20] ARCELORMITTAL. *Who we are* [20.2.2015]. Dostupné z:

<http://corporate.arcelormittal.com/who-we-are/at-a-glance>

[21] ARCELORMITTAL OSTRAVA. *O společnosti* [20.2.2015]. Dostupné z:

<http://ostrava.arcelormittal.com/o-spolecnosti/zavody.aspx>

[22] ARCELORMITTAL TUBULAR PRODUCTS KARVINÁ. *Úvod* [20.2.2015]. Dostupné z: <http://www.jakl.cz/index.html>

[23] ARCELORMITTAL DISTRIBUTION SOLUTIONS CR. *O společnosti* [20.2.2015].

Dostupné z:

http://ds.arcelormittal.com/cee/czech_republic/o_spolecnosti/o_spolecnosti/language/CZ

[24] ARCELORMITTAL ENGINEERING AND CONSULTING. *O společnosti* [20.2.2015].

Dostupné z: http://www.nhprojekce.cz/NH_profile_cz.aspx

[25] ARCELORMITTAL ENGINEERING PRODUCTS OSTRAVA. *O společnosti*

[20.2.2015]. Dostupné z: <http://www.amepo.cz/cz/article/o-spolecnosti>

Ostatní zdroje

[26] Interní dokumentace společnosti ArcelorMittal Engineering Products Ostrava s.r.o.

Seznam zkratk

AM	ArcelorMittal Holding
AMO a.s.	ArcelorMittal Ostrava a.s.
AMEPO s.r.o.	ArcelorMittal Engineering Products Ostrava s.r.o.
IMS	Integrated Management System

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 30.4. 2015


.....
Lukáš Lyčka

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník spokojenosti zákazníků AMEPO s.r.o.

Příloha č. 2: Vzor vyplněného dotazníku spokojenosti zákazníků AMEPO s.r.o.

Příloha č. 3: Tabulky vyhodnocení dat z došlých dotazníků

Příloha č. 4: Tabulky vyhodnocení spokojenosti zákazníků AMEPO s.r.o.

Příloha č. 5: Sumář odpovědí zákazníků společnosti AMEPO s.r.o.

Příloha č. 1

Dotazník spokojenosti zákazníků AMEPO s.r.o.

Počet stran: 2



ArcelorMittal

ArcelorMittal Engineering Products Ostrava s.r.o.
Vratimovská 689, 707 02 Ostrava–Kunčice
IČO: 623 62 411
tel. 595686307, fax. 595683041

DOTAZNÍK K ZJIŠTĚNÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA

Zákazník: _____

Dodávající provoz: _____

(uvádět u zak. pro závody AMO)

Předmět smlouvy: _____

Číslo smlouvy: _____

1. Hodnocení přístupu zaměstnanců

Úroveň komunikace

0 1 2 3 4 5

Aktivita (zájem, vstřícnost)

0 1 2 3 4 5

Dostupnost dle potřeby (i pro poruchy)

0 1 2 3 4 5

Schopnost reakce (pružnost)

0 1 2 3 4 5

Dodržení bezpečnosti práce v místě realizace (mimo AMEPO)

0 1 2 3 4 5

2. Hodnocení výrobků (služeb)

Dodržení shody s technickými specifikacemi

0 1 2 3 4 5

Úroveň předané dokumentace k výrobku

0 1 2 3 4 5

Vzhled (vizuální dojem)

0 1 2 3 4 5

Spolehlivost

0 1 2 3 4 5

Vliv na životní prostředí

0 1 2 3 4 5

3. Hodnocení prodeje

Akceptování změn požadavků zákazníka v průběhu a po uzavření smlouvy

0 1 2 3 4 5

Splnění termínu

0 1 2 3 4 5

Přiměřenost ceny

0 1 2 3 4 5

Přiměřenost platebních podmínek

0 1 2 3 4 5

Vhodnost poskytovaných záruk

0 1 2 3 4 5

Splnění účelu provedených přejímek

0 1 2 3 4 5

Pružnost a způsob vyřizování stížností a reklamací

0 1 2 3 4 5

Poznámka:

0 - nehodnoceno

3 - mírná nespokojenost

1 - plná spokojenost

4 - spíše nespokojenost

2 - spíše spokojenost

5 - plná nespokojenost

Příslušnou známku, prosím, zakroužkujte.

Pokračování na druhé straně

4. Hodnocení věrnosti

Ochota objednat si u nás další výrobky
Ochota doporučit náš závod dalším firmám

0	1	2	4	5
0	1	2	4	5

Poznámka: 0 - nehodnoceno 4 - spíše ne
1 - ano 5 - ne
2 - spíše ano

Příslušnou známku, prosím, opět zakroužkujte.

5. Připomínky zákazníka a návrhy na zlepšení spolupráce

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Hodnocení provedl:

Datum:

Podpis:

Příloha č. 2

Vzor vyplněného dotazníku spokojenosti zákazníků AMEPO s.r.o.

Počet stran: 2

ArcelorMittal Engineering Products Ostrava s.r.o.
Vratimovská 689, 707 02 Ostrava-Kunčice
IČO: 623 62 411
tel. 595686307, fax. 595683041

DOTAZNÍK K ZJIŠTĚNÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA

Zákazník:	TAMEH - AMEO
Dodávající provoz: <small>(uvádět u zak. pro závody AMO)</small>	21 – Strojírenská výroba, 21/Q – Projekce a konstrukce
Předmět smlouvy:	projekční a konstrukční práce
Číslo smlouvy:	2800005016/N84/4000

1. Hodnocení přístupu zaměstnanců

Úroveň komunikace	0	1	2	3	4	5
Aktivita (zájem, vstřícnost)	0	1	2	3	4	5
Dostupnost dle potřeby (i pro poruchy)	0	1	2	3	4	5
Schopnost reakce (pružnost)	0	1	2	3	4	5
Dodržení bezpečnosti práce v místě realizace (mimo AMEPO)	0	1	2	3	4	5

2. Hodnocení výrobků (služeb)

Dodržení shody s technickými specifikacemi	0	1	2	3	4	5
Úroveň předané dokumentace k výrobku	0	1	2	3	4	5
Vzhled (vizuální dojem)	0	1	2	3	4	5
Spolehlivost	0	1	2	3	4	5
Vliv na životní prostředí	0	1	2	3	4	5

3. Hodnocení prodeje

Akceptování změn požadavků zákazníka v průběhu a po uzavření smlouvy	0	1	2	3	4	5
Splnění termínu	0	1	2	3	4	5
Přiměřenost ceny	0	1	2	3	4	5
Přiměřenost platebních podmínek	0	1	2	3	4	5
Vhodnost poskytovaných záruk	0	1	2	3	4	5
Splnění účelu provedených přejelek	0	1	2	3	4	5
Pružnost a způsob vyřizování stížností a reklamací	0	1	2	3	4	5

Poznámka:	0 - nehodnoceno	3 - mírná nespokojenost
	1 - plná spokojenost	4 - spíše nespokojenost
	2 - spíše spokojenost	5 - plná nespokojenost

Příslušnou známku, prosím, zakroužkujte.

Pokračování na druhé straně

4. Hodnocení věrnosti

Ochota objednat si u nás další výrobky
Ochota doporučit náš závod dalším firmám

0	1	2	4	5
0	1	2	4	5

Poznámka:	0 - nehodnoceno	4 - spíše ne
	1 - ano	5 - ne
	2 - spíše ano	

Příslušnou známku, prosím, opět zakroužkujte.

5. Připomínky zákazníka a návrhy na zlepšení spolupráce

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Hodnocení provedl: TATĚK CZECH - Ing. Kios

Datum: 28.1.2015

Podpis: 

Příloha č. 3

Tabulky vyhodnocení dat z došlých dotazníků

Počet stran: 5

VYHODNOCENÍ SPOKOJENOSTI VYBRANÝCH ZÁKAZNÍKŮ - Provoz 21

KRITÉRIUM	Hodnocení přístupu zaměstnanců					Hodnocení výrobků (služeb)					Hodnocení prodeje								Hodnocení věrnosti	
	Úroveň komunikace	Aktivita (zájem, vstřícnost	Dostupnost dle potřeby (i pro poruchy)	Schopnost reakce (pružnost)	Dodržení bezpečnosti práce v místě realizace	Dodržení shody s technickými specifikacemi	Úroveň předané dokumentace k výrobku	Vzhled (vizuální dojem)	Spolehlivost	Vliv na životní prostředí	Akceptování změn požadavků zákazníka v průběhu a po uzavření smlouvy	Splnění termínu	Přiměřenost ceny	Přiměřenost platebních podmínek	Vhodnost poskytovaných záruk	Splnění účelu provedených přejímek	Pružnost a způsob vyřizování stížností a reklamací	Ochota objednat si u nás další výrobky (služby)	Ochota doporučit náš závod dalším firmám	
TRANSL, v.o.s.	1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	
AMTPK a.s.	1	1	3	3		1	1	1	1	1	1	1	4	3	1	1	1	1	1	
PLASMAMETAL, spol. s.r.o.	1	1	2	1	2	1	2	1	1		1	2	2	2	2	2	1	1	2	
MORAVSKÉ MONTÁŽE s.r.o.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	
HYUNDAI Motor	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	
VÍTKOVICE HEAVY MACHIN	1	1	1	1		1	1	1			1	1	1	2	1		1	1	1	
VŠEKON Florčák s.r.o.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
OSTROJ a.s.	1	1	1	3		1	1	1	1			2	4	1		2		2	2	
FERONA - Dělicí centrum	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	4	1	1	1	1	2	2	
DVRR Systems Slovakia	1	1	1	1		1	1	1	1		1	1	2	1	2	1		1	1	
TAMEH - AMEO	1	1	2	1	1	1	1	1	1		1	1	2		1	1		1	1	
KOVOJAS s.r.o.	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	3	2	1	1	1	1	1	
AMTP Romana	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	

VYHODNOCENÍ SPOKOJENOSTI VYBRANÝCH ZÁKAZNÍKŮ - Provoz 22

KRITÉRIUM	Hodnocení přístupu zaměstnanců					Hodnocení výrobků (služeb)					Hodnocení prodeje							Hodnocení věrnosti	
	Úroveň komunikace	Aktivita (zájem, vstřícnost	Dostupnost dle potřeby (i pro poruchy)	Schopnost reakce (pružnost)	Dodržení bezpečnosti práce v místě realizace	Dodržení shody s technickými specifikacemi	Úroveň předané dokumentace k výrobku	Vzhled (vizuální dojem)	Spolehlivost	Vliv na životní prostředí	Akceptování změn požadavků zákazníka v průběhu a po uzavření smlouvy	Splnění termínu	Přiměřenost ceny	Přiměřenost platebních podmínek	Vhodnost poskytovaných záruk	Splnění účelu provedených přejímk	Pružnost a způsob vyřizování stížností a reklamací	Ochota objednat si u nás další výrobky (služby)	Ochota doporučit náš závod dalším firmám
MPS Mont a.s.	1	1	1	1		1	1	1	1		1	1	1	1				1	1
HANSEN ELEKTRIC, spol. s	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1		1	1
STROJFERR, s.r.o.	1	1		1		1	1	1	1			1	2	2	1			1	1
AMO a.s., závod 13	1	1	1	1		1	1	1	2		1	1						1	1
AMTPO a.s.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1				1	1	1	1
AMO a.s., závod 14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1

VYHODNOCENÍ SPOKOJENOSTI VYBRANÝCH ZÁKAZNÍKŮ - Provoz 23

KRITÉRIUM	Hodnocení přístupu zaměstnanců					Hodnocení výrobků (služeb)					Hodnocení prodeje							Hodnocení v ěrnosti	
	Úroveň komunikace	Aktivita (zájem, vstřícnost	Dostupnost dle potřeby (i pro poruchy)	Schopnost reakce (pružnost)	Dodržení bezpečnosti práce v místě realizace	Dodržení shody s technickými specifikacemi	Úroveň předané dokumentace k výrobku	Vzhled (vizuální dojem)	Spolehlivost	Vliv na životní prostředí	Akceptování změn požadavků zákazníka v průběhu a po uzavření smlouvy	Splnění termínu	Přiměřenost ceny	Přiměřenost platebních podmínek	Vhodnost poskytovaných záruk	Splnění účelu provedených přejímek	Pružnost a způsob vyřizování stížností a reklamací	Ochota objednat si u nás další výrobky (služby)	Ochota doporučit náš závod dalším firmám
VÍTKOVICKÉ SLÉVÁRNY, s	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
AMO a.s. - HCC	1	1	1	1		1						1				1	1		1
AMO a.s. - KD	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2			1	1	1	1	1
AMTPO a.s.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			1	1	1	1	1
VÚHŽ	1	1		1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Slovakia STEEL MILLS a.s.	1	1	1	1	1	2	1	1	1		1	2	3	3	2	1	2	1	1
BRC International ltd	1	1	1	2		1	1		1	1	2	1	2	4	1	1		1	1

VYHODNOCENÍ SPOKOJENOSTI VYBRANÝCH ZÁKAZNÍKŮ - Provoz 25

KRITÉRIUM	Hodnocení přístupu zaměstnanců					Hodnocení výrobků (služeb)					Hodnocení prodeje							Hodnocení věrnosti	
	Úroveň komunikace	Aktivita (zájem, vsílčnost	Dostupnost dle potřeby (i pro poruchy)	Schopnost reakce (pružnost)	Dodržení bezpečnosti práce v místě realizace	Dodržení shody s technickými specifikacemi	Úroveň předané dokumentace k výrobku	Vzhled (vizuální dojem)	Spolehlivost	Vliv na životní prostředí	Akceptování změn požadavků zákazníka v průběhu a po uzavření smlouvy	Splnění termínu	Přiměřenost ceny	Přiměřenost platebních podmínek	Vhodnost poskytovaných záruk	Splnění účelu provedených přejímek	Pružnost a způsob vyřizování stížností a reklamací	Ochota objednat si u nás další výrobky (služby)	Ochota doporučit náš závod dalším firmám
VÍTKOVICKÉ SLÉVÁRNY s	1	2	2	2		1	1	2	1			1	2	2	2	2	2	1	2
VÍTKOVICE HEAVY MACHIN	1	1		1		1	1	2	2		2	2	2	3			2	1	1
ŽĐAS a.s.	1	1		1		1	1	2			1	2	2	1	1		2	1	2
GTK Group s.r.o.	1	1	1	1	1	1	2	2	1		1	2	2	1	1	1	1	1	
SWT GUSS GmbH	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1		1	2	1	2	1	1	1	
STC-REALSERVICE SRL			1	2									1	5					
CAST-NOC ENGINEERING C	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2			2	
INDUSTEEL Le Creusot	1	1	1	1		1	1	1	1		1	3	2	1			2	1	1
INDUSTEEL Frence	1	1	1	1		1	1	1	1		1	3	2	1			2	1	1
GieBtechnik Bremer GmbH	1	2	3	3	2	2	1	2	3	2	1	2	3	1	1	2	3	1	1
GVA Krefeld GmbH				1	1	1			1	1		2	1	1	1	1	1		
Co KG GmbH	1	2	2	2							2		3	3				1	1

VYHODNOCENÍ SPOKOJENOSTI VYBRANÝCH ZÁKAZNÍKŮ - Provoz 26

KRITÉRIUM	Hodnocení přístupu zaměstnanců					Hodnocení výrobků (služeb)					Hodnocení prodeje							Hodnocení věrnosti	
	Úroveň komunikace	Aktivita (zájem, vstřícnost	Dostupnost dle potřeby (i pro poruchy)	Schopnost reakce (pružnost)	Dodržení bezpečnosti práce v místě realizace	Dodržení shody s technickými specifikacemi	Úroveň předané dokumentace k výrobku	Vzhled (vizuální dojem)	Spolehlivost	Vliv na životní prostředí	Akceptování změn požadavků zákazníka v průběhu a po uzavření smlouvy	Splnění termínu	Přiměřenost ceny	Přiměřenost platebních podmínek	Vhodnost poskytovaných záruk	Splnění účelu provedených přejímek	Pružnost a způsob vyřizování stížností a reklamací	Ochota objednat si u nás další výrobky (služby)	Ochota doporučit náš závod dalším firmám
AZ-LOKOMAT s.r.o.	1	1	1	1		1	1	1	1		1	1	2	2	1	1		1	1
Bonatrans Group a.s.	1	2	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2
CZ LOKO a.s.	2					1					2	3	3	2	2	2	2	2	
VIKOV	1	2	1	2		2	1	2	3		1	3	2	4	2	1	2	1	1
VŠEKON FLORČÍK s.r.o.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
UNEX a.s.	1	1	1	1		1	1	0	1		2	1	2	2	2	1	2	1	1
STROJÍRNY POLDI a.s.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1
JINPO PLUS a.s.	1	1	1	1		1	1	1	1		1	1	2	2	1		1	1	1
FLASH STEEL POWER a.s.	1	1	1	1	1	2	2	2	1			1	3	2				1	1
FERRCOMP a.s.	1	1	2	2		1	2	2	2		1	1	2	2	2	2		1	1
Č.V.Prototyp s.r.o.	1	1	1	1		1	1	1	1		1	1	2	1	1	1	1	1	1
REMESLO STROJAL s.r.o.	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	2	2	1	1	1	1	1

Příloha č. 4

Tabulky vyhodnocení spokojenosti zákazníků AMEPO s.r.o.

Počet stran: 2

hodnocení spokojenosti zákazníků po provezech		hodnocení spokojenosti zákazníků. podle jednotl. kritérií	
Provoz 21	93%		
Provoz 22	100%		
Provoz 23	97%	Hodnocení přístupu zaměstnanců	95%
Provoz 25	88%	Hodnocení výrobků (služeb)	96%
Provoz 26	92%	Hodnocení prodeje	88%
		Hodnocení věrnosti	97%

hodnocení spokojenosti všech zákazníků . podle oblasti kritérií		AMEPO	
Hodnocení výrobků (služeb)	96%	Hodnocení přístupu zaměstnanců	1,20
Hodnocení věrnosti	97%	Hodnocení výrobků (služeb)	1,20
Hodnocení prodeje	88%	Hodnocení prodeje	1,20
Hodnocení přístupu zaměstnanců	95%	Hodnocení věrnosti	1,20

	Provoz 21	Provoz 22	Provoz 23	Provoz 25	Provoz 26
Hodnocení přístupu zaměstnanců podle všech zákazníků	94%	100%	99%	91%	96%
Hodnocení výrobků (služeb) podle všech zákazníků	98%	99%	99%	92%	94%
Hodnocení prodeje podle všech zákazníků	88%	100%	92%	81%	87%
Hodnocení věrnosti podle všech zákazníků	95%	100%	100%	96%	98%

hodnocení spokojenosti zákazníků podle jednotl.kritérií.	
úroveň komunikace	99%
aktivita (zájem vstřícnost)	97%
dostupnost dle potřeby (i pro poruchy)	92%
schopnost reakce (pružnost)	91%
dodržení bezpečnosti práce v místě realizace	97%
dodržení shody s technickými specifikacemi	98%
úroveň předané dokumentace k výrobku	97%
vzhled (vizuální dojem)	95%
spolehlivost	95%
vliv na životní prostředí	95%
akceptování změn požadavků zákazníka v průběhu a po uzavření smlouvy	96%
splnění termínu	89%
přiměřenost ceny	77%
přiměřenost platebních podmínek	82%
vhodnost poskytovaných záruk	92%
splnění účelu provedených přejímek	95%
pružnost a způsob vyřizování stížností a reklamací	91%
ochota objednat si u nás další výrobky (služby)	98%
ochota doporučit náš závod dalším firmám	97%

počet počet bodů hodnotitelů		počet počet bodů hodnotitelů		počet počet bodů hodnotitelů		počet počet bodů hodnotitelů		počet počet bodů hodnotitelů	
21		22		23		25		26	
12	12	6	6	7	7	10	10	13	12
13	12	6	6	7	7	13	10	13	11
17	11	5	5	6	6	15	9	13	11
17	11	6	6	8	7	19	12	14	11
9	8	3	3	4	4	6	5	6	5
12	12	6	6	8	7	11	10	14	12
14	12	6	6	6	6	10	9	13	11
12	12	6	6	5	5	15	9	14	11
11	11	7	6	6	6	13	9	14	11
10	8	2	2	5	5	5	4	4	3
12	11	5	5	7	6	11	8	13	11
16	12	6	6	9	7	20	10	17	12
28	12	6	6	7	4	24	12	24	12
19	12	5	5	9	4	22	12	23	12
15	11	3	3	7	6	10	7	15	11
14	11	3	3	7	7	7	5	12	10
10	9	2	2	7	6	16	9	13	9
14	12	6	6	6	6	11	10	13	12
15	12	6	6	7	7	9	7	12	11
270	211	95	94	128	113	247	167	260	198
1,28		1,01		1,13		1,48		1,31	
93%		100%		97%		88%		92%	
celkem		1,28							
		93%							

Postup výpočtů procent spokojenosti:

K výpočtu procenta spokojenosti zákazníků at' už jednotlivých kritérií, provozů, nebo celkové spokojenosti, je použit totožný vzorec:

$$\text{Spokojenost [\%]} = \frac{k - n}{k - 1} * 100$$

kde:

k ... nejvyšší hodnota škály hodnocení,

n ... poměr počtu získaných bodů ku počtu hodnotitelů.

$$n = \frac{\text{počet získaných bodů}}{\text{počet hodnotitelů}}$$

Příloha č. 5

Sumář odpovědí zákazníků společnosti AMEPO s.r.o.

Počet stran: 1

	Celkový počet odpovědí	Přístup zaměstnan.	Výrobky (služby)	Prodej	Věrnost
1 - plná spokojenost	590	167	165	179	79
2 - spíše spokojenost	156	30	27	89	10
3 - mírná nespokojenost	21	5	2	14	0
4 - spíše nespokojenost	5	0	0	5	0
5 - plná nespokojenost	1	0	0	1	0
1 - plná spokojenost	76,33%	82,67%	85,05%	62,15%	88,76%
2 - spíše spokojenost	20,18%	14,85%	13,92%	30,90%	11,24%
3 - mírná nespokojenost	2,72%	2,48%	1,03%	4,86%	0,00%
4 - spíše nespokojenost	0,65%	0,00%	0,00%	1,74%	0,00%
5 - plná nespokojenost	0,13%	0,00%	0,00%	0,35%	0,00%